

**A marca invisível: marca de cluster
e o caso o vinho do Porto**

por

Duarte Miguel da Costa Pessoa Xara Brasil

**Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de:**

Mestre em Gestão de Empresas

pela

Faculdade de Economia

da

Universidade Nova de Lisboa



AGRADECIMENTO

Ao meu orientador, Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha, pela disponibilidade e atenção que sempre me concedeu.

Às pessoas que me receberam em diversas instituições, pela enorme colaboração prestada. Entre os quais destaco:

Dr. João Paulo Cabral – Forrester & C^a, SA (Sogrape)

Dr. José Álvares Ribeiro – Symington Family Port Companies

Sr. Rui Neto – Adriano Ramos Pinto

Dr. Simão Machado – Associação de Empresas de Vinho do Porto

Dr. Pedro Farinha – Sandeman & C^a

Dr. Paulo Pinto – Instituto do Vinho do Porto

Ao Doutor Luís Filipe Lages, pelo apoio que me concedeu na pesquisa bibliográfica.

Às pessoas que ajudaram na minha pesquisa, permitindo-me uma reflexão mais objectiva, e uma abordagem sistemática a esta indústria.

Lisboa, Abril de 2001

Índice

RESUMO.....	6
INTRODUÇÃO	9
1. O QUE É UMA MARCA?	11
1.1. IDENTIDADE DE MARCA	11
1.2. <i>BRAND EQUITY</i> – PATRIMÔNIO DA MARCA	14
1.3. A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA O CONSUMIDOR.....	15
1.4. VALOR DA MARCA	16
1.5. SITUAÇÃO DA MARCA.....	16
1.6. GESTÃO DE MARCAS	18
1.7. MARCAS E INTERNACIONALIZAÇÃO	19
1.7.1. <i>Internacionalização das empresas</i>	19
1.7.2. <i>Internacionalização das marcas</i>	20
1.7.2.1. Posicionamento	21
1.7.2.2. Estratégia de preço.....	22
1.7.2.3. Marcas globais.....	23
1.8. MARCAS <i>UMBRELLA</i>	24
1.9. CATEGORIAS DE PRODUTOS.....	25
1.10 RESUMO DO CAPÍTULO.....	26
2. FORMAS DE INTERACÇÃO NAS INDÚSTRIAS	28
2.1. <i>CLUSTERS</i>	28
2.1.1. <i>Cooperação e competitividade no cluster</i>	31
2.1.2. <i>Implicações dos clusters para as empresas</i>	33
2.1.3. <i>Declínio dos clusters</i>	34
2.1.4. <i>Como pode um cluster gerar uma marca?</i>	34
2.1.4.1. Limitações da marca de <i>cluster</i>	35
2.2. INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS.....	36
2.3. FORMAS DE ASSOCIAÇÃO INTER-EMPRESAS	37
2.4. RESUMO DO CAPÍTULO.....	38
3. O CLUSTER ENQUANTO MARCA.....	40
3.1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA <i>UMBRELLA</i>	40
3.1.1. <i>Análise estratégica do mercado</i>	40
3.1.2. <i>Definição da identidade e posicionamento da marca</i>	41
Identidade fundamental	41
Identidade alargada.....	41
3.1.3. <i>Relação marca-consumidor</i>	42
3.1.4. <i>Posicionamento</i>	42
3.2. SISTEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA	43
3.2.1. <i>Definição de estratégia de marketing para a marca de cluster</i>	43
3.3. CRIAÇÃO DE ESTRUTURAS DE APOIO E CONTROLO DA IMPLEMENTAÇÃO DA IDENTIDADE DO CLUSTER.....	45
3.4. RELAÇÃO ENTRE A MARCA <i>UMBRELLA (CLUSTER)</i> E AS MARCAS DE PRODUTOR.....	45
3.4.1. <i>Estabelecimento de um manual de normas para marcas de produtor</i>	46
3.5. EVOLUÇÃO DOS OBJECTIVOS, ESTRATÉGIA E PLANOS DE MARKETING DA MARCA DE CLUSTER ..	47
3.5.1. <i>Objectivos</i>	47
3.5.1.1. Grau de diferenciação do produto.....	47
3.5.1.2. Notoriedade do <i>cluster</i>	48
3.5.1.3 Dimensão relativa das empresas.....	49
3.5.1.4. Intensidade competitiva.....	50

3.5.1.5. Mercado alvo (nacional, regional ou mundial)	51
3.6. LIMITES AO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS DE CLUSTER	52
3.6.1. <i>Risco de diminuição da identidade das marcas de produtor</i>	52
3.6.2. <i>Risco de diminuição de intensidade competitiva</i>	53
3.6.3. <i>Diversidade de mercados e de posicionamentos</i>	54
3.6.3.1. Mercados com posicionamentos diferentes	54
3.7. RESUMO DO CAPÍTULO	55
4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	56
5. MÉTODO	57
6. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO MUNDIAL DE VINHOS E DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS	60
6.1. MERCADO MUNDIAL DE VINHOS	60
6.1.1. <i>Crise de sobreprodução</i>	60
6.1.2. <i>Novas tendências de consumo</i>	62
6.1.2.1 Vinhos correntes	62
6.1.2.2. Vinhos de qualidade	62
6.1.2.3. A importância do <i>terroir</i> para os vinhos de qualidade	63
6.1.3. <i>Caracterização dos consumidores de vinho</i>	64
6.1.3.1. Segmentação	64
6.1.3.2. Estratégias de minimização do risco dos compradores de vinho	64
6.1.4. <i>Opções estratégicas na indústria do vinho</i>	66
6.1.4.1. Modelo de orientação estratégica	66
6.1.4.2. Modelo de Porter	66
6.2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO MERCADO MUNDIAL DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS	68
6.2.1 <i>Caracterização geral</i>	68
6.2.2. <i>Perspectivas de evolução</i>	69
6.3. RESUMO DO CAPÍTULO	70
7. A INDÚSTRIA DO VINHO DO PORTO	72
7.1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS	72
7.1.1. <i>Enquadramento histórico</i>	72
7.1.2. <i>Aspectos básicos da indústria</i>	75
7.1.2.1. Características fundamentais do produto	75
7.1.2.2. Principais instituições envolvidas na produção e comercialização de vinho do Porto	77
7.1.3. <i>Principal legislação relevante para a indústria</i>	80
7.2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ACTUAL DO VINHO DO PORTO	82
7.2.1. <i>Por categoria de produto</i>	82
7.2.1.1. BOB – <i>Buyers own brands</i>	85
7.2.2. <i>Principais empresas de vinhos do Porto</i>	86
7.2.2.1. Caracterização das principais empresas	87
7.2.3. <i>Por mercados</i>	91
7.2.3.1. França	92
7.2.3.2. Portugal	94
7.2.3.3. Reino Unido	96
7.2.3.4. Holanda	97
7.2.3.5. Bélgica e Luxemburgo	99
7.2.3.6. Estados Unidos da América	100
7.2.3.7. Canadá	102
7.2.3.8. Outros países	103
7.2.3.8.1. Alemanha	103
7.2.3.8.2. Dinamarca	103
7.2.3.8.3. Itália	104
7.2.4. <i>O vinho do Porto face a produtos concorrentes e substitutos</i>	104
7.2.5. <i>Principais conclusões sobre a actual situação da indústria</i>	105
7.3. CARACTERIZAÇÃO DA INTENSIDADE COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DO VINHO DO PORTO	111
7.4. DESAFIOS AO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA DO VINHO DO PORTO	113

7.5. RESUMO DO CAPÍTULO.....	114
8. TRANSFORMAÇÃO DO VINHO DO PORTO NUMA INDÚSTRIA ORIENTADA PARA O MERCADO.....	116
8.1. EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE VINHOS DE QUALIDADE.....	117
8.1.1. <i>Necessidades dos consumidores</i>	118
8.2 FORMAS DE DESENVOLVER AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	119
8.3. O <i>CLUSTER</i> DO VINHO DO PORTO	119
8.3.1 <i>A situação actual do cluster do vinho do Porto</i>	121
8.3.2 <i>Forma de incrementar a profundidade das interações</i>	122
8.4. FORMAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA O VINHO DO PORTO.....	123
8.5. A “MARCA” VINHO DO PORTO	123
8.5.1 <i>Especificidades do conceito de marca de cluster</i>	124
8.5.2. <i>Diagnóstico da situação actual da marca</i>	126
8.5.3. <i>Potencial de criação de valor através da marca</i>	127
8.6. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MARKETING DE VINHOS.....	128
8.6.1. <i>Pesquisa de mercado</i>	128
8.6.2. <i>Segmentação e posicionamento</i>	130
8.6.2.1. Posicionamento do vinho do Porto enquanto <i>marca umbrella</i> e <i>global</i>	132
8.6.2.2. Posicionamento e segmentação actualmente existentes no <i>cluster</i> do vinho do Porto	133
8.6.3. <i>Estratégia de marketing</i>	133
8.6.3.1. <i>Estratégia de produto</i>	134
8.6.3.2. <i>Estratégia de preço</i>	135
8.6.3.3. <i>Estratégia de comunicação</i>	136
8.6.3.3.1. <i>Públicos-alvo</i>	137
8.6.3.2. <i>Estratégia de distribuição / localização</i>	141
8.6.4. <i>Plano de marketing</i>	143
8.6.5. <i>Auditorias e sistemas de controlo</i>	143
8.6.5.1. <i>Auditorias “técnicas”</i>	144
8.6.5.2. <i>Auditorias de marketing</i>	144
8.6.6. <i>Alimentação do sistema de planeamento de marketing</i>	145
8.7. RESUMO DO CAPÍTULO.....	146
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	147
10. LIMITAÇÕES	151
11. SUSTENTABILIDADE DO CONCEITO MARCA DE <i>CLUSTER</i>.....	153
11.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	153
11.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	153
REFERÊNCIAS	155
ANEXOS	158

Índice de figuras

Figura 1: Marca: Quatro perspectivas de análise relevantes..... 12

Figura 2: Geração do património da marca..... 14

Figura 3: Os diversos tipos de vinho do Porto..... 76

Índice de quadros

Quadro 1: Impacto do *cluster* no desenvolvimento das empresas..... 30

Quadro 2: Vantagens dos *clusters* para as empresas, em função do grau de diferenciação
do produto..... 35

Quadro 3: As principais bebidas espirituosas no mundo..... 69

Quadro 4: Evolução histórica dos principais mercados de vinho do Porto.....74

Quadro 5: Quota de mercado das principais empresas de vinho do Porto..... 86

Quadro 6: Evolução dos principais mercados de vinho do Porto..... 91

Quadro 7: As 10 principais marcas de *whisky*escocês.....104

Quadro 8: Âmbito da pesquisa de mercado..... 129

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolução das vendas de vinho do Porto em quantidade e valor..... 82

Gráfico 2: Preço médio dos diversos tipos de vinho do Porto.....82

Gráfico 3: Evolução do preço do vinho do Porto..... 83

RESUMO

O presente trabalho inicia-se com uma componente teórica, onde se procura fazer um enquadramento das principais potencialidades e problemas com que as indústrias se deparam quando optam no desenvolvimento de uma imagem de marca comum. Esta abordagem pressupõe que as empresas se organizem em torno de um conjunto de valores e associações que se pretendem estabelecidas pelo consumidor, ao se depararem com os seus produtos (independentemente da empresa que o produziu).

O trabalho começa por definir o conceito de marca enquanto detentora de um nome e de um conjunto de associações, cuja gestão pode ser manipulada de acordo com os objectivos que se pretendem atingir. Por outro lado, o conceito de marca e o sucesso da sua implementação depende sobretudo da existência de um conjunto de valores partilhado, geridos coerentemente e aprofundados ao longo do tempo. Neste contexto de coerência e unicidade de posicionamento para a marca, destaca-se ainda a importância da existência de estratégias de marketing globais, para marcas que também se pretendem globais.

De seguida, apresenta-se o conceito de *cluster* (que pode ou não representar uma categoria de produtos), as razões que levaram à sua formação e as potencialidades que congregam, sobretudo numa perspectiva de marketing. Analisam-se posteriormente as possíveis formas de associação entre as empresas e apresenta-se o conceito de *marca de cluster*, que poderá funcionar como uma invisível marca *umbrella* das diversas marcas de produtores existentes.

A marca de *cluster* obriga à existência de um grande consenso quanto aos objectivos e orientação estratégica do *cluster*, já que de outra forma não se consegue congregam esforços e definir/fazer aceitar um grande número de regras que poderão provocar profundas alterações em cada uma das empresas em questão. Este sistema condiciona o seu sucesso a um grande compromisso de todas as empresas e instituições envolvidas, em torno da construção de uma estratégia de marketing para o *cluster*.

Trabalhar a marca de *cluster* implica desenvolver uma nova abordagem centrada numa orientação em torno do mercado, com os necessários requisitos em termos de conhecimentos técnicos, e formação de equipas de marketing (no *cluster* e nas empresas). Ter-se-á de desenvolver também uma estratégia de marketing comum e de criar uma série de normas gráficas e estratégicas, que terão de ser normativamente seguidas pelos produtores/comerciantes.

A criação de uma marca *de cluster*, ainda que permita alcançar importantes vantagens (nomeadamente através do aumento dos mercados), não pode ser vista como uma solução milagrosa para os problemas das empresas. Assim, paralelamente aos planos de marketing do *cluster*, as empresas terão de desen-

volver também um grande esforço de marketing, centrado no crescimento das suas marcas, sob pena de se tornarem *commodities* no seio do *cluster*.

Em termos práticos, este trabalho centra-se no vinho do Porto: indústria muito antiga, que se tornou especialmente relevante a partir do séc. XVIII. quando chegaram ao Porto e ao Douro feitores ingleses, para se dedicaram à exportação daquele produto para o Reino Unido, onde sempre teve grande prestígio.

Com a II Guerra Mundial, o Reino Unido perde uma parte da sua importância no comércio do vinho do Porto, e os seus comerciantes procuraram mercados alternativos para escoarem este produto. A França e o Benelux foram a solução encontrada para o problema do excesso de produção de menor qualidade, a preços muito baixos. Assim, o Vinho do Porto ficou conhecido naqueles países, enquanto aperitivo de baixo preço (nomeadamente enquanto concorrente da cerveja), situação que ainda hoje persiste, sobretudo na Europa continental, sem que se tivessem entretanto desenvolvido marcas fortes nestes mercados.

Mais tarde – especialmente na década de 90 – foi feita uma aposta nos Estados Unidos e Canadá, baseada nas categorias especiais (produtos de maior qualidade), que obteve excelentes resultados. Paralelamente, o mercado português tem vindo a desenvolver uma abordagem mais qualitativa, impulsionada pela crescente procura de vinhos de qualidade, e também pelo aumento de turistas que visitam Portugal.

Neste momento, o principal mercado consumidor mundial de vinho do Porto é a França – com uma quota em valor de 25% – seguido de Portugal, Reino Unido, Holanda e Bélgica, com quotas de 15%, 14%, 11% e 11%. Os Estados Unidos e o Canadá possuem já quotas de 8% e 3% (com enormes crescimentos anuais). Na última década, os países que mais importância relativa perderam, foram a Bélgica e a França – ambos com grande predominância de vinhos do Porto de gama mais baixa – com perdas de 35% e de 17%, respectivamente.

Em termos de evolução de vendas do vinho do Porto, registou-se nos últimos anos (entre 1990 e 1999) um crescimento total médio em valor de 6.8% (e de apenas 2% em quantidades). Por categorias, tem-se verificado um grande crescimento das categorias especiais e uma quase estagnação das categorias correntes (com crescimentos globais nos últimos 5 anos de 115% e 12.8%). Desta forma, a importância global das categorias especiais, passou de 17% para 28%, entre 1995 e 1999. Esta situação foi obviamente benéfica para os produtores, já que as categorias especiais têm maior valor acrescentado. Em termos de mercados, a importância das categorias especiais faz-se sentir sobretudo no Canadá (77,7%), nos EUA (70,7%), no Reino Unido (54,4%), na Dinamarca (37%) e em Portugal (26,7%).

Na indústria mundial de vinhos têm-se verificado crises de excesso de produção, baseadas na diminuição dos consumos *per capita* nos principais mercados, e

no aparecimento de regiões vínicas, com produtos com uma excelente relação qualidade/preço, e uma clara orientação de marketing. Paralelamente, o vinho passou a ser um produto de prestígio, cada vez mais procurado, nas suas categorias mais qualitativas.

Neste contexto, o vinho do Porto só poderá ser diferenciado através de uma abordagem qualitativa, de forma a aproveitar as suas enormes qualidades e a sua pequena importância no mercado mundial de bebidas alcoólicas, o qual não lhe permite produções em larga escala, nem significativas economias de escala.

Para que se possa desenvolver um projecto que permita a criação de uma imagem de marca comum para o vinho do Porto, transversal às empresas e aos mercados, e suficientemente forte para se afirmar no plano mundial como um produto de elevada qualidade (em todos os seus tipos), é necessário desenvolver um sistema “invisível”, que permita a geração de uma marca de *cluster*:

- É necessário orientar a visão estratégica das empresas e dos empresários do *cluster*, passando de uma visão da indústria centrada no produto, para uma orientação virada para o mercado (ou seja, vamos deixar de tentar vender aquilo que produzimos, para produzir aquilo que o mercado pretende). Este passo fundamental é conseguido por um grande envolvimento de todas as instituições e empresas, e por um plano sistemático de formação que terá de ser implementado;
- Deverá desenvolver-se um processo de orientação estratégica, de forma a criar uma visão única para a indústria, comum a todas ou a uma parte significativa das empresas do *cluster*. Este processo deverá ser liderado por uma entidade capaz de o gerir e de obter compromissos de todos, bem como de centralizar grandes competências de gestão e uma série de apoios governamentais e comunitários;
- No seio dos objectivos estratégicos da indústria e da sua situação competitiva nos diversos mercados, deverão ser desenvolvidos os processos de segmentação e posicionamento, bem como todas as associações que se pretendem desenvolver, em torno da criação da *brand equity* pretendida para a marca de *cluster*;
- De forma a que a marca seja um todo coeso, gerador de uma imagem clara para os consumidores, é necessário desenvolver normas claras, seguidas pelas empresas (nomeadamente nos processos de elaboração das suas próprias marcas, e nas suas estratégias de marketing), como se de uma vulgar marca *umbrella* se tratasse;
- Os orçamentos que fundamentam esta estratégia devem ser conseguidos através das empresas que participem destes projectos, bem como de fundos governamentais e comunitários.

Este sistema deve ser tomado como dinâmico, de forma avaliar sistematicamente os resultados, promovendo uma constante melhoria dos procedimentos e um constante ajustamento dos objectivos e estratégias, em função da evolução do mercado (concorrentes e consumidores) e dos resultados atingidos.

INTRODUÇÃO

Este trabalho discute uma proposta de metodologia capaz de trabalhar uma categoria de produtos, organizada em torno de um *cluster* de um conjunto diversificado de pequenas empresas, como se de uma “normal” marca *umbrella* se tratasse.

Para que esta abordagem seja possível, permitindo a estruturação de uma marca, com todas as metodologias e premissas associadas, torna-se necessário obter um grande consenso no *cluster*, na definição de um plano estratégico e no acordo quanto aos valores que a marca representará. Por isso se denomina de marca de *cluster*.

Este estudo parte de uma investigação teórica - capítulos 1 e 2 - onde se pretende explorar os conceitos relevantes, como seja a *marca* e os *clusters*. No capítulo 3, pretende-se desenvolver o conceito de marca de *cluster*, utilizando nomeadamente a abordagem anteriormente apresentada.

Após a apresentação do problema de investigação - “A *marca invisível: marca de cluster e o caso o vinho do Porto*” - e da explicação do método utilizado (capítulos 4 e 5), será apresentada a indústria mundial de vinhos de bebidas espirituosas (capítulo 6), que servirá de enquadramento para o estudo da indústria do vinho do Porto, essencialmente numa perspectiva de marketing e de análise estratégica (capítulo 7).

No capítulo 8, será apresentada uma abordagem teórico-prática que permitirá desenvolver uma metodologia para um processo de organização das empresas do *cluster*, em torno de um plano estratégico comum e consistente, de forma a construir uma marca forte nos mercados mundiais. No âmbito desta abordagem, o vinho do Porto, terá de ser capaz de provocar, tal como qualquer outra importante marca de produtos de grande consumo - na mente dos consumidores actuais e potenciais - o desencadear de um conjunto de associações, que ele valorize e façam distinguir de outras bebidas aperitivas e digestivas.

Esta metodologia justifica-se no âmbito da intensidade competitiva existente na indústria mundial de vinhos, que torna necessário um processo que permita ao vinho do Porto uma diferenciação face a produtos concorrentes e substitutos, que se poderá centrar no desenvolvimento de uma marca “Vinho do Porto”, a ser trabalhada com os mesmos métodos e rigor que uma normal marca de uma empresa multinacional de grande consumo. A marca vinho do Porto, aqui retratada, assumirá sempre o papel de marca de *cluster*, quase invisível, e não de marca de produtor. Ou seja, não se pretende criar uma marca que substitua as diversas marcas existentes, através de um processo de cartelização, ou de constituição de uma única entidade. Aliás, uma das principais características

deste produto é o da diversidade da sua oferta (proveniente de um grande número de produtores, de quintas, locais, castas e processos distintos).

Procura-se assim “transformar” o vinho do Porto, que é actualmente uma indústria tradicional, vocacionada para o produto, sem uma orientação estratégica partilhada por um conjunto significativo de empresas, e sem nenhuma entidade que até hoje tenha conseguido alterar mentalidades e liderar um processo de definição estratégica comum, numa moderna indústria orientada para o mercado e para os consumidores.

Assim, para além das estratégias de marketing de cada uma das empresas desta indústria, deverá haver também uma estratégia comum e concertada para o desenvolvimento do conceito vinho do Porto, enquanto representativo de um conjunto de associações muito concretas, e caracterizadoras deste produto em termos globais. Esta entidade, a marca de *cluster*, servirá para incrementar o valor desta indústria, através do seu posicionamento, da sua diferenciação face a outras categorias de produtos (nomeadamente vinhos e bebidas espirituosas), e exigirá de todos os intervenientes, um esforço financeiro, técnico e um compromisso quanto à postura de cada empresa no mercado.

1. O QUE É UMA MARCA?

“Marca é um nome e/ou um símbolo capaz de identificar bens ou serviços de uma entidade (normalmente empresa), diferenciando-os dos concorrentes” (Aaker, 1991). Assim, a marca informa a origem do produto, e ao mesmo tempo protege o consumidor e o produtor de tentativas de cópia ou de imitação levadas a cabo por outras entidades.

Nos casos em que as organizações adoptam uma postura de marketing, ou seja, colocam o seu enfoque na consolidação da sua relação com os seus consumidores, numa perspectiva de melhoria da sua proposta de valor, a importância da marca é central (Kapferer, 1995), já que:

- Está inserida numa estratégia empresarial, através de uma lógica de satisfação de um determinado tipo de necessidades, de um segmento-alvo que a empresa pretende atingir;
- É construída ao longo do tempo, através de uma estratégia consistente de diferenciação, como se formasse uma patente (garantia) para o consumidor;
- É uma assinatura, num processo criativo em constante renovação;
- Fornece um sentido e uma direcção aos produtos;
- Funciona como um compromisso (uma espécie de contrato), que se torna credível ao longo do tempo, através da sucessão de várias experiências positivas;
- Implica um comprometimento de toda a organização, em torno de uma abordagem comum, centrada no mercado e nos consumidores.

As marcas são em muitos casos os principais activos destas organizações, já que possibilitam a sua diferenciação face aos seus concorrentes, e moldam o relacionamento com os consumidores (clientes).

1.1. Identidade de marca

A partir da análise da situação do mercado (consumidor e concorrentes) e dos pontos fortes e fracos da própria empresa/marca, é definida a identidade da marca (*brand identity*), ou seja, o conjunto de valores e características que a empresa pretende ver associadas à marca, pelos consumidores (Aaker, 1996).

Kapferer afirma que a identidade da marca deve ter bem clara a resposta a quatro questões:

- Qual a fonte de valor para o consumidor, que advém da utilização da marca?
- Quem vai usar o produto?
- Quando se vai usar o produto?
- “Contra quem” o produto vai ser usado?

Assim, a identidade da marca é um aspecto central a ter em conta por todos os intervenientes na sua gestão corrente e estratégica, devendo ser analisada e gerida sob quatro perspectivas (Aaker,1996): A marca enquanto produto, organização, personalidade e símbolo, tal como ilustrado na figura 1:

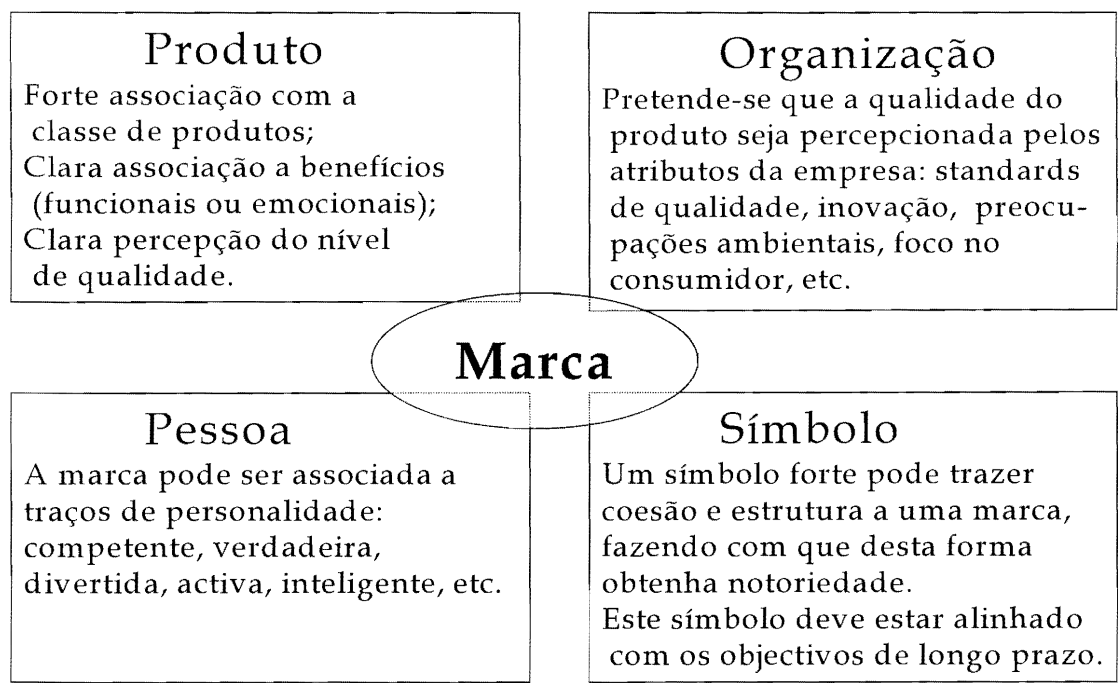


Figura 1: Marca: Quatro perspectivas de análise relevantes

- A marca deve estar associada com uma categoria de produtos, de forma a poder ser relacionada com uma série de características pelos consumidores, no decorrer do processo de decisão de compra. Enquanto produto, a marca deve distinguir-se imediatamente, para que haja uma clara diferenciação – através de associação a benefícios (nomeadamente na relação qualidade/preço) a que desejavelmente se seguirá uma compra;
- A marca pode estar directa e propositadamente associada a uma organização (empresa, ou mesmo a outra marca de nível superior: marca *umbrella*). Nestes casos pretende-se que a marca absorva grande parte dos valores que os consumidores associam à empresa ou à marca-mãe. Obviamente, estas situações acontecem apenas em empresas possuidoras de grande notoriedade no mercado, associadas com características importantes que se pretendem ver transpostas para a marca (qualidade, capacidade tecnológica, grau de inovação, preocupações ambientais, etc.);
- A personalização da marca pode incrementar o seu valor, funcionando como um veículo de transmissão das suas características e benefícios, personalizando a relação com o consumidor. Através da compra e do consumo da marca, o utilizador/comprador associa-se a uma série de traços de personalidade e de estilos de vida onde se revê, de forma real ou aspiracional;

- Um símbolo pode dotar a marca de coesão e estrutura capazes facilitar o desenvolvimento da sua identidade e a obtenção de maior notoriedade. Este símbolo deve ter um valor estratégico, funcionando como a visão que se pretende que o mercado tenha da marca num horizonte temporal alargado.

A identidade de marca, através da gestão das suas quatro perspectivas – produto, organização, pessoa e símbolo – confere ao consumidor um nível de credibilidade e uma proposta de valor (conjunto de benefícios reais e emocionais) que, em conjunto, configuram a relação marca/consumidor.

Da relação marca/consumidor surge a noção de posicionamento, enquanto a parte da identidade da marca que é mais activamente comunicada ao segmento alvo, destacando a sua principal vantagem face a produtos concorrentes.

Os conceitos de posicionamento e de identidade são centrais para a gestão operacional e estratégia da marca, porque estabelecem os parâmetros da relação que se tem com o mercado no longo prazo, podendo assim funcionar como uma importante fonte de criação de valor para as empresas:

- Permite extensões de marca;
- Facilita a memorização da marca;
- Estabelece uma orientação às organizações;
- Melhora a proposta de valor; aumenta a importância das outras marcas da empresa e as suas relações com o meio;
- Orienta e suporta a estratégia de marca.

Ao longo do tempo, a proposta de valor e a identidade de uma marca vão-se solidificando, e nos casos em que a sua gestão for feita de forma correcta e consistente, a marca vai-se apoderando de um conjunto de activos valiosos, como a posse de uma identidade própria no mercado e uma maior eficiência de custos. Em senso comum diz-se muitas vezes que, ao contrário dos restantes investimentos feitos pelas empresas, as verbas canalizadas para a comunicação das marcas, nunca são “custos afundados”, mas antes uma “adição de valor”.

Apesar de desejável, a consistência da identidade, do posicionamento e da estratégia de marketing, é muitas vezes quebrada, devido a bons ou maus motivos:

- É encontrado um conceito mais forte, ou potencialmente mais favorável para a marca;
- Existem alterações importantes no meio envolvente que obrigam a uma abordagem diferente;
- A actual identidade/posicionamento é obsoleta ou ineficaz;
- Os gestores pretendem evidenciar as suas potencialidades pessoais, através da implementação de novas políticas e estratégias.

1.2. Brand equity – Património da marca

Através da análise do mercado, da definição dos valores fundamentais que se pretendem para a marca (identidade), do seu posicionamento e da estratégia de marketing seguida pela empresa para a sua marca, esta consegue gerar uma série de activos: o seu património (*brand equity*).

Segundo Aaker (1991), os elementos geradores do património para uma marca (*brand equity*) são: fidelidade; notoriedade; qualidade percebida; associações, e outros (patentes, *trade-marks*). A forma como se constitui o património da marca está representado na figura 2:

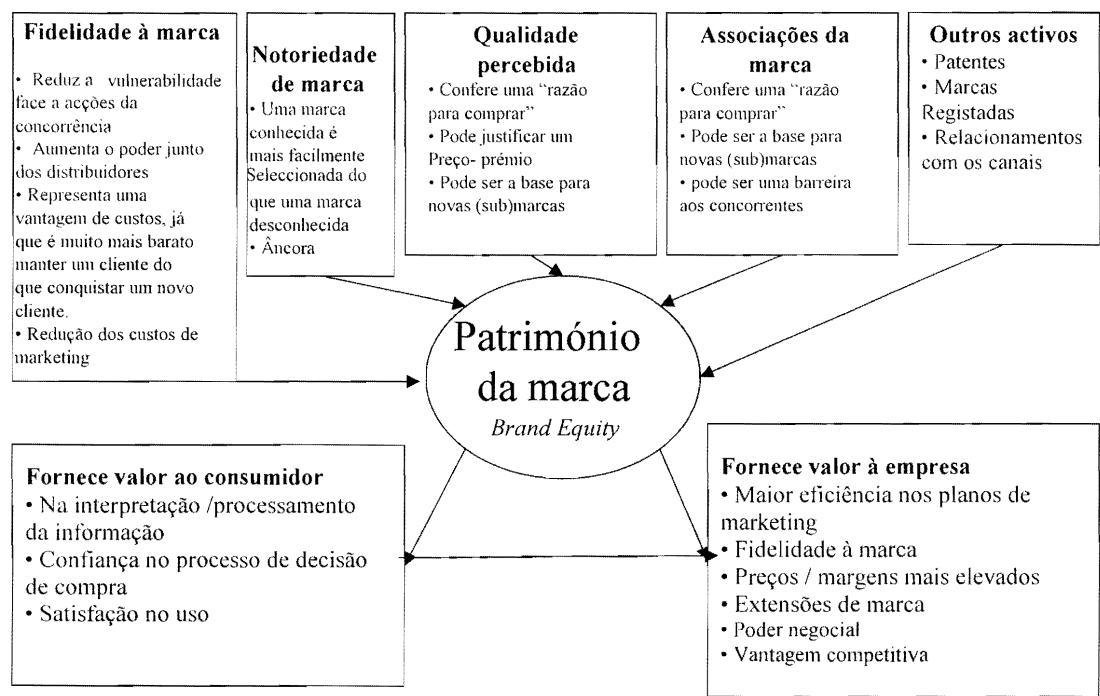


Figura 2: Geração do património da marca

O património da marca é gerador de valor para os consumidores e para a empresa:

- Para o consumidor, porque o ajuda a satisfazer as suas necessidades, através do aumento da sua confiança e da resolução de problemas;
- Para a empresa porque aumenta a fidelidade à marca; confere-lhe a capacidade para atrair novos consumidores; permite maiores margens (preço prémio e/ou diminuição de promoções); permite uma extensão de gama; permite alavancar o seu poder negocial junto dos canais de distribuição e constitui uma barreira real à actuação e objectivos dos concorrentes.

1.3. A importância da marca para o consumidor

Os consumidores valorizam as diferentes marcas existentes no mercado em função do tipo de bem ou serviço em questão, bem como do tipo de risco associado à sua compra.

Relativamente aos tipos de bens existentes, podem ser divididos em três categorias (Pedro, 1999):

- **Bens de procura:** em que os atributos dos produtos são aferidos pelo contacto, logo perceptíveis no momento da compra (exemplo: meias de homem);
- **Bens de experiência:** em que para aceder aos seus atributos é necessário experimentar o produto (exemplo: vinho);
- **Bens crença:** em que os atributos só raramente podem ser apreendidos (exemplo: seguros).

Nesta divisão, a marca tem um papel fundamental na escolha de bens de *experiência* e *crença*, enquanto que para a selecção de um bem de *procura*, a sua importância é menos determinante.

Por seu lado, ao escolherem um produto (marca) os consumidores enfrentam um elevado nível de risco que podem valorizar de diversas formas (Pedro, 1999):

- **Risco funcional:** hiato entre o desempenho esperado e real;
- **Risco físico:** enquanto ameaça à integridade física do utilizador;
- **Risco financeiro:** relação entre o preço pago e a qualidade do produto;
- **Risco social:** possibilidade de embaraçar socialmente o seu proprietário;
- **Risco psicológico:** enquanto potenciador de mau estar psicológico;
- **Risco temporal:** custo de oportunidade por não se ter adquirido um produto concorrente, com melhor desempenho.

A marca tem assim um importante papel para o consumidor, que este valoriza fortemente. Kapferer identifica oito principais funções para a marca, na óptica do consumidor (Pedro, 1999):

- **Identificação:** Identifica o produto quanto às suas características essenciais;
- **Localização:** Permite com maior facilidade, identificar a oferta que melhor satisfaz as necessidades;
- **Prática:** Facilita a memorização do resultado de escolhas anteriores, pelo que permite um comportamento de compra repetido, poupando tempo e energia;
- **Garantia:** Garante que independentemente do lugar ou do momento de compra, a qualidade mantém-se;
- **Personalização:** Dá a oportunidade ao consumidor de comunicar quem é, ou o que pretende ser;
- **Continuidade:** Satisfação ligada à familiaridade e intimidade com a marca, proporcionada pela permanência do uso;

- **Hedonista:** Tem a ver com a satisfação retirada com a atractividade da marca;
- **Ética:** Ligada à satisfação resultante do comportamento responsável da marca na sociedade.

1.4. Valor da marca

Analisando o valor de uma marca numa perspectiva financeira, este pode ser calculado de diversas formas sendo as mais utilizadas as seguintes (Aaker,1991):

- Custo de desenvolvimento de uma marca semelhante, com a mesma notoriedade e importância (facturação), bem como economias de escala e curvas de experiência;
- Valor da empresa em Bolsa, descontado do valor da I&D, das patentes e outros direitos adquiridos;
- Valor descontado dos *cash-flows* gerados pelo diferencial de preço (preço prémio - preço de mercado) da quantidade vendida, durante um determinado número de períodos.

1.5. Situação da marca

Têm sido desenvolvidos métodos para avaliar a situação da marca, em termos de eficácia da sua gestão. Um dos mais recentes, o *brand report card* (Keller, 2000) identifica dez atributos que devem ser avaliados (através de uma escala de 1 a 10), para que os seus resultados possam ser discutidos, comparados e capazes de gerarem planos de acção:

1. A marca excede/é imbatível na disponibilização dos benefícios que o consumidor realmente deseja?

- A empresa conhece realmente os desejos e as necessidades dos consumidores? Através de que métodos?
- A marca concentra-se na construção de uma experiência de consumo que maximize a sua utilidade/qualidade?
- Existe um sistema de recolha de sugestões /reclamações que funciona e provoque mudanças?

2. A marca é relevante?

- Tem havido investimentos tendentes à melhoria dos produtos e ao aumento do valor para o consumidor?
- Esses investimentos estão em consonância com os desejos dos consumidores?
- O produto é adequado às preferências dos consumidores? Está enquadrado com o ambiente competitivo?
- As decisões de marketing estão enquadradas com as expectativas dos consumidores e nos valores da marca?

3. A estratégia de preço está enquadrada nas percepções de valor do consumidor?

- A relação preço/custo/qualidade está otimizada, de forma a exceder as expectativas dos consumidores?
- Existe um sistema capaz de monitorizar a percepção de valor da marca por parte dos consumidores?
- Sabe-se qual o valor (para o consumidor) que a marca adiciona ao produto?

4. O posicionamento da marca é o correcto?

- Existem pontos de contacto com as marcas de concorrentes (para facilitar a identificação e a comparação)?
- Existem os pontos de diferenciação desejáveis?

5. A marca é consistente?

- Não há elementos de comunicação que transmitam objectivos não inteiramente compatíveis com os valores da marca?
- As estratégias de marketing têm sido ajustadas à evolução do mercado?

6. A gama de produtos é coerente?

- As (sub)marcas fazem sentido, no preenchimento de necessidades diferentes?
- Qual o “raio de acção” de cada marca?
- É maximizada a cobertura do mercado?
- Existe uma hierarquia de marcas que faça sentido e seja claramente compreendida?

7. A marca utiliza e coordena uma estratégia de marketing que aumente a património da marca?

- A designação, o logotipo, o *slogan*, a embalagem, a assinatura são os mais adequados para a maximização da notoriedade da marca?
- Existem estratégias de marketing para distribuidores e consumidores finais?
- Há coordenação total das actividades de marketing que envolvam a marca?
- O potencial de desenvolvimento da marca está maximizado?

8. Os gestores compreendem claramente o que a marca representa para os seus consumidores?

- Sabem o que os consumidores (não) gostam acerca da marca?
- Conhecem-se todas as associações que os consumidores fazem com a marca (de acordo ou não com as pretensões da empresa)?
- Existe um claro conhecimento das características dos consumidores actuais e pretendidos?
- O espaço de extensões de marca está claramente definido pelos consumidores? Existem normas correctas e suficientes para os planos de marketing?

9. A marca tem o suporte necessário, que é sustentável no longo prazo?

- Antes de se tomar medidas correctivas a sucessos e fracassos dos planos de marketing, procuram entendê-los previamente?
- Existe suficiente suporte de I&D?
- Quando há problemas de vendas cortam-se os investimentos de marketing?

10. A empresa monitoriza as fontes de património da marca?

- Existe algum documento que defina o significado e o património da marca, e a forma como deve ser tratada?
- Como são desenvolvidas as auditorias à situação da marca?
- Como são avaliados os resultados, em função da evolução do mercado?
- Existem relatórios frequentes sobre o desenvolvimento da situação da marca, conhecidos por todas as entidades que têm responsabilidades directas na sua gestão?
- Existem objectivos explícitos, e formas de os controlar?

Este *brand score card* é um processo simples, que pode ser utilizado para avaliar a forma como a marca tem sido gerida (bem como as da concorrência). Existe também um conjunto de outras metodologias adequadas para medir o desempenho da marca no mercado, que devem ser utilizadas, já que traduzem com exactidão a situação competitiva da marca, bem como a evolução das percepções dos consumidores, e a sua adequação aos valores que se pretendem associados à marca.

1.6. Gestão de marcas

A gestão de uma marca, significa acompanhar permanentemente a evolução do mercado (consumidores, concorrentes e substitutos) e as suas implicações para a situação da marca:

O mercado: Evolução das necessidades dos consumidores; acções dos concorrentes (actuais e potenciais); condicionantes geográficos, demográficos, políticos, culturais, tecnológicos; ambientais, etc.

A marca: Análise sistemática da situação competitiva da marca, avaliando constantemente o património da marca, sua ligação à identidade e posicionamento da marca e perspectivas de evolução.

No âmbito da gestão da marca, existem grandes obstáculos à implementação de um processo de construção de uma marca (Kapferer, 1995), porque:

- Os relatórios de contas analisam os custos e os proveitos das organizações em determinado período. Sabendo que estes processos estratégicos colhem os seus resultados ao fim de vários períodos, há uma constante pressão no sentido de aplicar os recursos em actividades promocionais, geradoras de resultados imediatos, mas que não contribuem para a criação de uma sólida imagem de marca;

- Muitos destes investimentos aparecem registados nas contas das empresas, como custos e não como investimentos, sem que apareça uma real contrapartida nos proveitos;
- A avaliação do desempenho das equipas comerciais é baseada em resultados tangíveis, obtidos no período (ou seja, vendas e rendibilidade);
- A grande rotação de pessoas nas equipas e nas organizações limita a continuidade que a gestão destes processos exige;
- Muitas vezes as marcas não têm o necessário suporte organizacional, nem o suficiente apoio de todos os departamentos, dado que não existem objectivos especificados, e os resultados não são facilmente avaliáveis.

Assim, a criação de marcas, sendo um processo estratégico para a empresa, tem de envolver todos os níveis hierárquicos da organização – devendo o CEO ou CMO ter um papel fundamental, nomeadamente de *sponsors* – criando-se um núcleo duro multidisciplinar, com atribuição de responsabilidades reais e detalhadas.

1.7. Marcas e internacionalização

A internacionalização das marcas, obviamente feita no decurso da internacionalização da actividade da própria empresa, tem os seus objectivos e estratégias claramente condicionadas pelo modelo de internacionalização seguido pela empresa-mãe.

1.7.1. Internacionalização das empresas

A internacionalização pode ser um processo crucial para o crescimento e sobrevivência de muitas empresas (Czinkota & Ronkainen, 1998), por várias razões:

- Aumento do potencial de negócio;
- Aquisição de conhecimentos;
- Possibilidade de conquistar novos clientes e de fazer face à saturação dos mercados domésticos;
- Possibilidade de alocar actividades no local mais adequado, em termos de custos, conhecimentos e proximidade de mercados;
- Rejuvenescimento do ciclo de vida do produto noutros mercados;
- Menor dependência de um único mercado.

Por seu lado, e segundo os mesmos autores, os processos de internacionalização, surgem como consequência de motivações pró-activas ou reactivas.

De entre as motivações pró-activas destacam-se:

- Potencial obtenção de novos proveitos (maiores margens e/ou volumes);
- Existência de uma vantagem tecnológica ou de produtos com características únicas;
- Informação privilegiada sobre determinados mercados;
- Legislação fiscal mais atraente;
- Possibilidade de economias de escala.

Ao invés, os processos de internacionalização podem surgir de forma reactiva:

- Reacção a acções dos concorrentes, que ao internacionalizarem a sua actividade, poderão obter economias de escala, que os beneficiem também no mercado interno;
- Forma de não comprometer objectivos futuros – deixar mercados externos abertos aos concorrentes, o que lhes possibilita uma importante vantagem (*first mover advantage*) que poderá comprometer as aspirações futuras da empresa naquele mercado;
- Situações de sobreprodução podem levar a processos de internacionalização muitas vezes sem grande comprometimento estratégico e de gestão;
- Excesso de capacidade produtiva.

Historicamente muitas empresas (sobretudo de pequena e média dimensão). internacionalizam-se de uma forma pouco sistematizada – na maior parte das vezes através de motivações reactivas - aproveitando geralmente oportunidades pontuais de negócio, ou como resposta a um problema momentâneo de excesso de produção ou de falta de qualidade. Dada a sua inabilidade em termos de comércio internacional e a falta de conhecimento de outros mercados, celebram um acordo com um importador, que actua de forma independente, e em muitos casos não coordenada, com a empresa produtora.

Em processos de internacionalização estruturados – sobretudo com motivações pró-activas - as empresas assumem uma postura distinta, com a definição de objectivos e estratégias claras, com um elevado investimento nos mercados de destino, através da abertura de delegações, ou da escolha de agentes locais, com os quais se pretende desenvolver o negócio em parcerias, que tem objectivos muito mais abrangentes que o simples escoamento de produtos. Note-se que muitas empresas que em determinada fase optaram por uma internacionalização não estruturada, podem em determinado momento, seguir uma metodologia deste género para enquadrar e organizar a sua presença internacional.

1.7.2. Internacionalização das marcas

A forma de internacionalização das marcas está obviamente dependente do modelo seguido pela empresa:

- As empresas com processos de internacionalização correctamente estruturados, têm estratégias de marketing para as marcas, que permitam uma coerência entre diferentes formas de abordar os diversos mercados;
- Empresas com reduzida estruturação dos processos de internacionalização e com inexistência de objectivos e estratégias claras para os mercados externos, podem permitir uma grande dispersão de posicionamentos ao longo dos diferentes mercados em que operam, dada a falta de uma intervenção directa nestes mesmos mercados (cuja gestão é desenvolvida pelos agentes locais).

As diferenças de posicionamento que ao longo do tempo se basearam em estratégias de marketing descoordenadas, e em alguns casos, por comportamentos oportunistas, levantam graves problemas estratégicos:

- Os consumidores alvo (*target group*) são cada vez mais homogéneos ao longo dos países: trabalham nas mesmas empresas, vêem os mesmos canais de televisão, as mesmas revistas, visitam outros países, consultam os mesmos portais e *sites* de Internet, compram na mesma loja (física ou virtual); usam a mesma moeda; estudam nas mesmas universidades, etc.
- Os meios de comunicação são também cada vez mais globais, e para os utilizar é obviamente necessário um posicionamento homogéneo;
- Posicionamentos distintos implicam também um grande desperdício de recursos, devido à necessidade de enormes estruturas funcionais, capazes de gerir convenientemente uma realidade mais complexa.

Com a crescente abertura dos mercados mundiais às trocas comerciais internacionais - e com a existência de meios de comunicação globais, onde os consumidores podem não só conhecer os produtos de todo o mundo, mas também encomendá-los e pagá-los sem qualquer dificuldade - caminhamos para um mercado cada vez mais global, pelo que a criação de novas oportunidades para as empresas e para as marcas é cada vez maior. Contudo, os riscos são também redobradas, sobretudo ao nível do posicionamento e da estratégia de preço.

1.7.2.1. Posicionamento

O posicionamento é a característica fundamental que a empresa (ou a marca) pretende que o mercado mais valorize no(s) seu(s) produto(s). Reflecte a parcela da identidade que a organização pretende ver mais intensamente associada à sua marca (pelo mercado) - o principal benefício decorrente da sua utilização, para os seus utilizadores - e é obviamente desenvolvido em função dos posicionamentos dos seus concorrentes, já que deve possibilitar a sua diferenciação face a concorrentes.

O posicionamento é uma componente essencial da marca, já que reflecte a sua pertença a uma organização e a uma estratégia. Por outro lado permite a sua diferenciação face aos seus concorrentes (Kapferer, 1995) ou seja a sua razão de existir.

O correcto posicionamento de uma marca deve surgir de um processo de reflexão estratégica, que analise a informação disponível sobre os mercados e sobre os valores que a organização pretende ver transmitidos através da marca. Por outro lado, a sua eficácia deve ser testada através da análise das respostas dadas às seguintes questões (Kapferer, 1995):

- O produto é compatível com a proposta de posicionamento?
- Que factores vão motivar os consumidores, neste posicionamento?
- Face à dimensão do mercado, o posicionamento é viável?
- O posicionamento é credível?
- Qual é o esforço financeiro que o posicionamento exige?
- O posicionamento é específico e distintivo?
- O posicionamento reflecte as principais qualidades do produto?
- O posicionamento permite a possibilidade de ajustes e alterações?

Já não é sustentável manter ou desenvolver posicionamentos muito distintos em função do mercado em que se opera, porque os consumidores têm cada vez acesso mais facilitado a outros mercados, e devem obviamente encontrar um produto com características e estratégias semelhantes aos que tem em outros locais, sob pena de colocar em causa a sua qualidade percebida, associações e notoriedade, ou seja, o património da marca.

Este problema limita as estratégias de marketing possíveis para os produtos, já que os espaços livres nos mapas perceptuais dos diferentes mercados só por acaso são idênticos e compatíveis com as características dos produtos.

É por isso obrigatório que as marcas tomem as decisões necessárias para reduzir as diferenças de posicionamento entre mercados – nem que seja relativamente a um núcleo duro de características homogéneas - respondendo desta forma a um mercado também mais homogéneo, mesmo que de forma lenta.

1.7.2.2. Estratégia de preço

Não é mais possível ter estratégias de preço significativamente diferenciadas, pois esta situação provoca inevitáveis problemas:

- Defrauda os consumidores que se apercebem que estão a pagar um preço mais alto que outros, sem que para tal exista qualquer justificação para além de um mero comportamento oportunístico dos operadores;

- Cria condições para o desenvolvimento de negócios laterais, com prejuízos para o posicionamento dos produtos, sobretudo nos mercados em que é mais caro;
- Impede a concretização de projectos *on-line*, B2B e B2C, com inevitáveis perdas de facturação e de notoriedade.

Cada vez mais as empresas devem de harmonizar as suas estratégias de preço, de forma a poderem competir no mercado global com organizações que já nasceram neste novo ambiente competitivo, e por isso, melhor preparadas para os desafios da globalização.

Esta homogeneização de preços limita a capacidade de resposta das marcas globais face a marcas locais, quer no lançamento dos produtos em que se requer uma estratégia agressiva, quer quando confrontado com ataques de marcas locais. De facto, a variável preço deixa cada vez mais de ser uma opção para resolver problemas competitivos locais, exigindo que as marcas encontrem soluções mais imaginativas para resolver estes desafios.

1.7.2.3. Marcas globais

Não é hoje possível que uma marca que se pretenda internacional não tenha uma estratégia a nível global, sob pena de gerar disfuncionalidades na sua situação ao longo dos mercados (nomeadamente para os consumidores) e não poder aproveitar todas as potencialidades da nova sociedade de informação. Estas situações apenas beneficiam as empresas de *trading* e especuladores, que se encarregam de harmonizar os preços, em óbvio prejuízo da marca, e dos consumidores, que se sentem confusos e defraudados com as diversas estratégias que encontram para o mesmo produto.

Uma marca com uma estratégia global deve ter um posicionamento, comunicação e personalidade comuns a todos os mercados nos quais opera, embora salvaguardando a flexibilidade necessária para operar nos diversos mercados locais.

Até há pouco tempo, o conceito de estratégia de marca global (uma única estratégia, posicionamento, comunicação e personalidade em todos os mercados) permitia apenas obter maiores economias de escala na produção (custo industrial), e na comunicação (a produção de anúncios e outros suportes de comunicação conseguia um custo por contacto significativamente menor, já que o número de pessoas a que se dirigia é maior). As consequências de deter um posicionamento e uma estratégia de marketing distintos entre diferentes mercados, fazia sentir-se de uma forma muito localizada, já que era exclusivamente percebida por pessoas que viajavam entre diversos países.

Com a nova sociedade de informação, as barreiras aduaneiras, culturais, linguísticas e monetárias são cada vez menos marcantes (pelo menos no mundo ocidental): a circulação de informação permite uma gestão mais partilhada das marcas, tornando assim mais aliciante, senão imperativa, a globalização das suas estratégias. De facto, cada vez é mais errado - e tem consequências mais negativas - possuir diferentes posicionamentos para a mesma marca, em função dos países em que se opera. Esta disfuncionalidade leva a um resultado perverso na mente dos consumidores, dada a falta de coerência entre as estratégias dos diferentes países, e provoca um grave problema quanto ao uso que a marca deverá fazer dos meios de comunicação global (*Internet*; revistas especializadas; canais de televisão temáticos, etc.)

Contudo, a construção de marcas globais - gerida nas sedes mundiais de multinacionais - não deve ser a principal prioridade, já que pode gerar graves disfuncionalidades que importa ter em consideração (Aaker 1999):

- As economias de escala podem ser uma ilusão, já que as diferenças culturais podem tornar impossível desenvolver uma campanha global, mesmo utilizando os melhores meios;
- As equipas que geram as marcas podem não ter a capacidade e a sensibilidade para lidar com tanta diversidade de informação e de realidades, tendo de ser extremamente eficientes e criativas. O que nem sempre é fácil, especialmente em organizações não habituadas a lidar com estes fenómenos;
- As marcas globais não podem ser impostas a todos os mercados.

Em vez disso, as empresas devem trabalhar para criar marcas fortes nos seus mercados, através de um processo global, participado, co-responsabilizante, de forma a coceber melhores estratégias de marca, que em determinados aspectos são adaptáveis às realidades de cada mercado.

Assim, o processo de globalização da marca permite alavancar as potencialidades de cada mercado e conquistar uma estratégia e um posicionamento global, gerador de valor, e construído de forma participada por toda a organização. Esta situação permitirá uma coordenação de estratégias de marketing locais e globais, de forma a também maximizar as potencialidades da utilização dos novos meios de comunicação global.

1.8. Marcas *umbrella*

As marcas *umbrella*, advêm do alargamento do campo da marca-mãe, para novas áreas de negócio da empresa - dentro ou fora da categoria de produtos - utilizando total ou parcialmente a denominação e os valores da sua marca. Têm uma dupla missão:

- Imputam à sub-marca os valores e as características diferenciadoras que os utilizadores associam ao produto que já consomem (marca-mãe);

- Permitem economias de escala na utilização da estratégia de comunicação, já que ambos os produtos (e as suas estratégias de marketing) promovem a mesma marca.

Os consumidores estão quase sempre insuficientemente informados sobre os atributos dos produtos que consomem, já que as fontes de informação não são normalmente isentas, e em muitos produtos são necessárias várias utilizações, até que se consiga conhecer todas as suas características. Assim, os consumidores sempre que comprem um produto que não conhecem, enfrentam um determinado nível de risco (a que são adversos), já que não conhecem o seu nível de qualidade e a adequação às suas preferências.

A utilização de marcas *umbrella* pode ter um papel determinante na diminuição do nível de risco do consumidor, no decorrer do processo de compra, fazendo com que associe o novo produto aos padrões de qualidade (e de adequação às suas necessidades), a que já está habituado com outro produto, aumentando assim a sua utilidade (Erdem, 1998). Esta situação beneficia obviamente a sub-marca, que passa a dispor, logo no seu aparecimento no mercado, de um conjunto de associações, sem que para isso tenha de investir em comunicação, nem de esperar muito tempo até que o mercado a aceite.

No entanto, a utilização de uma marca *umbrella* poderá afastar não-utilizadores da marca-mãe (que da mesma forma não comprarão os novos produtos), e transpor más experiências tidas com um produto para a totalidade da gama sob a alçada da mesma marca. Por outro lado, para que a utilização desta metodologia faça sentido, é necessário que a marca-mãe – e os produtos que a suportam – possuam uma elevada proposta de valor, claramente percebida pelos consumidores.

1.9. Categorias de produtos

As categorias de produtos são constituídas por conjuntos de marcas que visam a satisfação de necessidades idênticas dos consumidores. A forma de competir dentro da categoria – decorrente da intensidade competitiva – pode ser apreendida utilizando o clássico modelo das cinco forças de Porter (1980), impondo ao mercado uma série de características próprias, que variam ao longo dos diversos espaços geográficos.

Tal como a identidade da marca, referida acima, o ambiente competitivo dentro da categoria e a forma de abordar o mercado pelas diferentes organizações que o compõem, são em grande medida um acumular de experiências, para as quais contribui significativamente o conhecimento da teoria dos jogos (Nalebuff & Brandenburger, 1997):

- O grau de cooperação na categoria depende da capacidade produtiva instalada, do número de empresas com dimensão semelhante e do sucesso

- de experiências anteriores (nomeadamente em termos de acordos de preços);
- O grau de inovação da categoria depende da capacidade financeira das empresas, o qual se encontra obviamente dependente do grau de cooperação entre as empresas (para não competirem em preço);
 - Do grau de inovação da categoria está em grande parte dependente a valorização que os consumidores fazem da categoria, estando assim aberto o caminho para produtos de valor acrescentado e marcas a solidificarem a sua identidade e o seu património.

A situação competitiva de uma categoria é sempre uma realidade muito frágil, pois está dependente de uma série de factores que se encontram em permanente mutação:

- Desenvolvimentos tecnológicos que permitam grandes reduções de custos, ou a entrada de produtos substitutos a baixo preço no negócio da categoria, já que as fronteiras se esbateram;
- Entrada de novas empresas, quer através da exportação (feita muitas vezes a custos marginais) ou de alterações tecnológicas, que permitam uma maior flexibilidade, eficiência e redução de custos;
- Alterações estratégicas fundamentais em algumas das principais empresas da categoria – nomeadamente devido a uma fusão ou aquisição – que façam alterar os seus objectivos e posicionamento competitivo;
- Crises de excesso de produção ou de diminuição da procura que ameacem os resultados das empresas e fomentem a não-cooperação competitiva.

Muitas vezes, as empresas produtoras de determinadas categorias de produtos, encontram-se geograficamente concentradas, devido a condições específicas de uma determinada localização ou pela existência de mão-de-obra especializada, que decide criar novas empresas numa área de negócio que conhece, implantando-as na zona onde já se encontram. Esta concentração de empresas do mesmo ramo, no mesmo espaço geográfico, formadas por indivíduos com experiências semelhantes, gera um conjunto de interacções que terão inevitáveis consequências no desenvolvimento das categorias.

1.10 Resumo do capítulo

Ao longo deste capítulo, fez-se uma súmula das principais abordagens relacionadas com o conceito de marca, e sua gestão.

Assim, numa primeira fase é exposta uma definição de marca como elemento central para a diferenciação dos produtos e para a construção da proposta de valor para a empresa e para os consumidores:

- A marca é portadora de uma identidade, que deve ser analisada e gerida sob quatro perspectivas: enquanto produto, organização, personalidade e símbolo;

- O posicionamento é a parte da identidade da marca que é mais relevante para o segmento-alvo, e por isso mais comunicada, através da estratégia de marketing subsequente;
- Da relação que se forma entre a empresa e os consumidores, vai sendo gerado o património da marca (*Brand Equity*), que é composto por cinco elementos: fidelidade, notoriedade, qualidade percebida, associações e outros (patentes, marcas registadas, etc.).
- O Património da marca é muito importante para o consumidor – já que lhe possibilita aumentar a sua confiança no processo de compra e lhe confere maior satisfação na utilização do produto – e para a empresa, pois permite-lhe uma maior eficiência na utilização dos planos de marketing, uma maior fidelização dos consumidores, maiores margens e poder negocial;
- Este património gera um valor financeiro para a marca, que pode ser medido de várias formas, mas que reflecte sempre o seu poder de mercado e o grau de relacionamento já conseguido com os consumidores (fidelidade, notoriedade, confiança), para além de aspectos económicos e operacionais;
- Para se avaliar a situação da marca, é exposto o método (*brand report card*) que de uma forma relativamente simples, a analisa e compara com a situação dos seus concorrentes.

Num outro ponto são referidas as principais vantagens (funções) das marcas na óptica do consumidor, que variam em função do tipo de produto e do risco percebido em cada compra.

Posteriormente é analisada a questão da internacionalização das marcas - e suas consequências ao nível sobretudo do posicionamento e da estratégia de preços – e a possibilidade de se estender o campo de actuação das marcas, através da criação da sua extensão outros produtos (marcas *umbrella*).

2. FORMAS DE INTERACÇÃO NAS INDÚSTRIAS

As empresas de uma indústria, ou de uma determinada zona geográfica interagem entre si, independentemente da sua vontade. A interacção “involuntária” manifesta-se através da competição (e das suas normas implícitas, que variam conforme a indústria), mas também através da utilização das mesmas fontes de matérias-primas, de fornecedores, de mão-de-obra (cujas habilitações resultam das experiências e acções de formação que as pessoas foram tendo ao longo do tempo nas diversas empresas,) etc.

A interacção voluntária é feita através de organizações informais, de associações empresariais, de *joint-ventures* e outras formas de associação, e resultam dum esforço concertado para a tomada conjunta de posições comuns às empresas que representam. Esta cooperação pode ter vários objectivos, entre os quais se destacam:

- Procura de formas mais económicas de aquisição de novas tecnologias e acesso facilitado aos mercados;
- Ganhos de tempo em processos de investigação, em melhores utilizações de equipamentos e em entradas nos novos mercados.

As condições para que possam existir processos de coopetição (colaboração em áreas restritas do negócio) bem sucedida (Hamel, Doz & Prahalad, 1989) são:

- Quando os objectivos estratégicos das empresas convergem, mas as formas de competir e os objectivos de penetração nos mercados divergem;
- Quando a dimensão e peso de mercado de ambas as empresas é reduzido, face à dimensão da indústria;
- Quando cada empresa sente que pode aprender através da interacção, mas na qual as suas competências distintivas e vantagens competitivas ficam salvaguardadas.

2.1.Clusters

Os *clusters* são uma forma particular de “organização” das indústrias, que resulta da interacção entre empresas de determinada região, que com o tempo assumiu características muito específicas: um *cluster* representa um conjunto de empresas e instituições geograficamente concentradas, com actividades interdependentes, numa determinada indústria ou actividade (Porter, 1998).

Os factores que estão na base do aparecimento dos *clusters*, podem ser diversos (Porter,1998):

- Características dos clientes e da procura: os *clusters*, como resposta a um desafio surgido pontualmente;
- Existência de uma indústria fornecedora ou relacionada, que encontre ou permita oportunidades de negócio relacionadas;

- Um pequeno número de empresas excepcionalmente dinâmicas, em condições particulares, podem incutir grande dinamismo a uma indústria, transformando-a e estimulando o aparecimento de um *cluster*;
- A sorte ou o acaso fazem com que determinadas indústrias se localizem em locais específicos.

A partir do momento em que se gera um movimento dinâmico – potenciador de um *cluster* – entra-se num ciclo de grande crescimento e de inovação, através do aparecimento constante de novas empresas e de apoios concedidos por entidades locais e governamentais. A forma como se desenvolvem os *clusters* está também muito dependente na rivalidade existente entre as empresas no mercado doméstico (Porter, 1990):

- A rivalidade no mercado doméstico leva a maiores investimentos em marketing, e a um consequente aumento do valor estratégico deste mercado.
- São também feitas guerras de preços para se obter uma maior quota de mercado, com consequências que também se estendem à dimensão do próprio *cluster*;
- Os consumidores locais - ou parte importante deles - tornam-se mais exigentes, criando desafios cada vez mais complexos para as empresas;
- Os produtos são primeiramente lançados no mercado doméstico, o que provoca a existência de uma maior variedade neste mercado e a sua mais rápida saturação, que por sua vez conduz à internacionalização...

Assim se explica, porque é que, por exemplo, a França ou a Itália são dos países com maior consumo de vinho *per-capita*.

Um *cluster* existe se a indústria em questão dispuser de uma série de entidades de suporte:

- Fornecedores de factores especializados em equipamentos e serviços;
- Produtos complementares necessários à operação;
- Mão-de-obra especializada e organismos de formação;
- Investigação e desenvolvimento, nomeadamente através de universidades;
- Instituições governamentais, universidades ou associações empresariais, que façam I&D, imponham *standards*, disponibilizem informação e forneçam apoio técnico;
- Acesso a mercados consumidores exigentes.

Definida esta envolvente, as empresas podem concentrar-se exclusivamente no seu *core business*. No fundo, o *cluster* possibilita-lhes trabalhar com uma série de competências a que só teriam acesso caso tivessem uma dimensão muito maior, mas com a vantagem de manterem a sua flexibilidade, dado que esses serviços não fazem parte das suas estruturas. Assim, “o *cluster* de uma indústria competitiva, torna-se mais importante, que a soma das partes (empresas)” (Porter, 1990)

Os *clusters* podem assumir as mais diversas características e dispor das mais diversas competências e factores diferenciadores. Existem inúmeros exemplos,

como o entretenimento em Las Vegas, o cinema em Hollywood, a electrónica em Silicon Valley; os serviços financeiros em Londres e Nova Iorque; as flores na Holanda; o vinho em Bordéus; os relógios na Suíça; os têxteis em Itália, a cortiça em Portugal, etc.

Independentemente de haver ou não cooperação explícita entre as empresas, há sempre um conjunto de normas implícitas que todos cumprem, ou que nenhuma empresa ousa quebrar, mesmo que não interajam de qualquer outra forma. Há um sentimento de que todos devem contribuir para o fortalecimento do *cluster*, como forma de consolidar as vantagens competitivas existentes. Uma espécie de “mão invisível” que guia as estratégias das empresas em torno de um objectivo e de uma vantagem comum.

Os *clusters* têm assim um grande impacto no desenvolvimento das empresas, porque incrementam a sua produtividade (apenas por estarem baseadas em determinado local e poderem beneficiar das estruturas de suporte), possibilitam um maior direccionamento dos seus esforços (e nomeadamente o evoluir da inovação) e estimulam a formação de novos negócios; tal como indicado no quadro 1:

Vantagens de pertencer a um <i>cluster</i>	Formas de materialização
Incrementam a produtividade das empresas baseadas naquele local	<ul style="list-style-type: none">- Facilidade na obtenção de informação- Actividades de suporte e complementares adequadas- Facilidade na coordenação com outras empresas- Existência de instituições reguladoras e direccionadoras- Disponibilidade de tecnologia
Direccionam os esforços e o sentido da inovação	<ul style="list-style-type: none">- Melhor conhecimento das necessidades dos consumidores- Facilidade em conhecer novos equipamentos e tecnologias, conceitos de marketing e serviços- Facilidade de contactos com outras empresas e entidades do <i>cluster</i>
Estimulam a formação de novos negócios	<ul style="list-style-type: none">- Dada a grande concentração de clientes, há uma grande propensão para o desenvolvimento de fornecedores- Diminuição das barreiras à entrada, já que não é necessária grande dimensão para conseguir actividades de suporte

Quadro 1: Impacto do *cluster* no desenvolvimento das empresas

O aproveitamento das sinergias e o estabelecimento de plataformas de entendimento conjunto podem fazer a diferença entre “competir para o presente” e “competir para o futuro”, ou seja, entre aqueles que baseiam a sua actuação em lutar contra uma empresa concorrente para conseguir um negócio hoje, e os que

procuram encontrar formas de alargamento dos mercados, onde possam competir com uma menor pressão nos preços, e obviamente com maiores margens. Assim, dentro de um *cluster*, deve sempre existir um compromisso entre competição e cooperação:

A título de exemplo, será mais proveitoso para os hoteleiros de Las Vegas investirem 1USD por quarto ocupado por noite numa promoção conjunta da cidade, de forma a aumentar o número de visitantes nacionais e estrangeiros, do que baixarem os seus preços de tabela na mesma proporção, para ganharem um cliente, durante uma noite, ao hotel do lado.

Os *clusters* podem criar a sua principal fonte de crescimento e de diferenciação de diversas formas:

- As lojas de pronto-a-vestir de Paris estão na cidade mais elegante do mundo, onde há clientes ávidos por comprarem o último grito da moda;
- Os hotéis e casinos de Las Vegas criaram um mercado no meio do deserto, para onde as pessoas se deslocam centenas ou milhares de quilómetros;
- A *cortiça* é produzida em locais com características únicas, em termos de solo e de clima (nomeadamente em Portugal);
- Os *vinhos de Bordéus* produzem-se numa zona muito restrita de França, aproveitando as características físicas aí existentes e uma fortíssima imagem de marca criada ao longo dos anos;
- O *Café da Colômbia* apoia-se no desenvolvimento de uma marca que o diferencia dos cafés do resto do mundo, nomeadamente do Brasil;
- O *whisky* baseia-se em condições físicas únicas e numa imagem de marca construída ao longo dos séculos;
- O *bacalhau da Noruega* apoia-se na implementação de uma marca que o diferencie dos restantes.

2.1.1. Cooperação e competitividade no *cluster*

A competição é um elemento fundamental que está na base do aparecimento e do desenvolvimento dos *clusters*, verificando-se normalmente com grande intensidade, independentemente do nível de interacção entre as empresas. Caso não existisse competição no *cluster* (situação incaracterística, já que uma das principais formas de aparecimento dos *clusters* se baseia numa grande intensidade competitiva, geradora do desenvolvimento do *cluster*), alguns dos mais importantes factores que caracterizam esta abordagem, seriam automaticamente suprimidos:

- Os fornecedores de factores especializados, nomeadamente centros de investigação e prestadores de serviços (como por exemplo universidades, fornecedores de equipamentos e empresas de publicidade), só estão dispostos a apostar em indústrias, desde que sejam dinâmicas e inovadoras, pois só assim utilizam de forma sistemática os seus serviços: investem em

investigação, renovam os seus processos produtivos, lançam novos produtos, etc.;

- Também os fornecedores de mão-de-obra – a força de trabalho – procuram indústrias competitivas, como formas de adquirirem experiência e *know-how*, dado que as empresas só estão dispostas a investir em novos métodos e novas experiências, nos casos em que existe competição. Por outro lado, também não há necessidade de desenvolver estratégias agressivas de recursos humanos, pelo que a perspectiva de desenvolvimento profissional da mão-de-obra diminui, tal como o interesse das pessoas em lá trabalhar.

A noção de competição é assim fundamental para o desenvolvimento do *cluster*, já que é o grande motor para o crescimento das empresas e para a procura de novas competências. Nos casos em que as empresas optam por reduzir a intensidade competitiva (através de estratégias concertadas), como forma de melhorarem a sua rentabilidade – situação que acontece por vezes num estágio avançado do seu ciclo de vida, então podem gerar-se dois tipos consequências:

- Caso exista um número pequeno de empresas e se trate de uma *commodity* (dominada pelo *cluster*, como por exemplo o açúcar, ou o petróleo), poder-se-á assistir a uma concentração, geradora de cartéis ou monopólios;
- Caso o *cluster* não domine este mercado, ou haja um conjunto de produtos facilmente substitutos, então assistir-se-á a um declínio do *cluster*, pois a falta de pressão competitiva entre os concorrentes directos, gera no curto/médio prazo uma inércia em termos de inovação, e uma pressão para o aumento dos custos, que colocam estas empresas fora de mercado.

No entanto, os *clusters* dinâmicos podem influenciar a competição (Porter, 1998), já que:

- **Aumentam a produtividade das empresas** – devido ao mais fácil acesso às indústrias de suporte, menores custos de transporte, menor necessidade de aprovisionamento, disponibilidade de mão-de-obra e de informação, de tecnologia, de instituições relevantes e pela possibilidade de coordenar esforços com outras empresas e organizações. Por outro lado, é preferível aos compradores desenvolverem as suas compras junto de um *cluster*, dada a sua concentração geográfica e os idênticos padrões de qualidade (que normalmente existem nos *clusters*);
- **Direccionam os investimentos e a inovação** - A existência de compradores exigentes (atraídos pelo *cluster*), a flexibilidade organizacional existente (dada a especialização das empresas em torno do seu *core business*) e a intensidade competitiva, facilitam e encorajam a inovação.
- **Estimulam a formação de novos negócios, alargando o âmbito do *cluster*** – Dado o nível de produtividade e de inovação das empresas, bem como a proximidade de um grupo de consumidores mais sofisticados, há toda a propensão para se desenvolverem novos negócios (e novas indústrias) tendo como ponto de partida as necessidades já satisfeitas pelo *cluster*, ou o grupo

de consumidores que melhor conhecem: assim, é normal que uma região vinícola desenvolva o turismo, ou que um *cluster* de têxteis lance marcas (e lojas) de vestuário.

2.1.2. Implicações dos *clusters* para as empresas

Para além das implicações que geram ao nível da produtividade e da competição, os *clusters* podem ter outras importantes implicações para as empresas:

- **Na escolha de localizações:** As empresas escolhem o local onde se pretendem instalar ou desenvolver as suas actividades, através da avaliação que fazem do potencial de cada local, em termos de estrutura de custos, de propensão à inovação, proximidade dos mercados, etc. Assim, a existência de locais onde já exista um grande número de actividades de suporte, centros consumidores e infra-estruturas, pesa obviamente nos processos de decisão de localização das empresas e de novas unidades de produção;
- **Na envolvente local:** Em torno das empresas de um *cluster*, há um ambiente que propícia o desenvolvimento do negócio, dada a maior facilidade em aceder a recursos vários, como a informação ou as relações sociais com concorrentes e clientes. As empresas devem saber viver neste ambiente, a utilizar o *network* existente, de forma a maximizar o aproveitamento do potencial de recursos e de contactos.
- **Na melhoria do *cluster*:** Dado que a existência do *cluster* gera valor para as empresas, estas devem contribuir para a manutenção/aumento da sua importância, como forma de preservar a sua influência e os resultados que daí podem recolher.
- **Na conjugação de esforços:** Em muitos *clusters* existem associações empresariais que procuram, sobretudo desenvolver acções de *lobby* e alguns estudos estatísticos. Estas associações poderão ter um papel mais importante se funcionarem como um local de troca de ideias, de desenvolvimento de sinergias e acções colectivas, para o derrube de obstáculos, ganhos de produtividade, processos de investigação, de formação e de pesquisa de mercados, ganhos de poder negocial, organização de eventos, criação de vantagens competitivas para a indústria, etc.

2.1.3. Declínio dos *clusters*

Os *clusters* podem existir durante décadas ou séculos. No entanto, a sua importância entra muitas vezes em declínio por diversas razões:

- Alterações tecnológicas permitem o desenvolvimento de produtos novos, fora dos *clusters*, os quais respondem melhor às mesmas necessidades, com estruturas de custos diferentes e envolventes tecnológicas distintas;
- Alteração das necessidades dos consumidores fazem com que determinados produtos sejam postos em causa num curto espaço de tempo, e por uma grande diversidade de razões: descobertas médicas, problemas ambientais; implicações políticas, novos hábitos, etc.;
- A falta de visão estratégica, a quebra de intensidade competitiva (nomeadamente através de desenvolvimento de cartéis), bem como o excesso de regulação e de poder sindical, fazem com que o *cluster* perca dinamismo, entrando eventualmente numa fase de declínio.

2.1.4. Como pode um *cluster* gerar uma marca?

Tipicamente, um *cluster* está assente numa categoria de produtos com características únicas, que estão na base do seu sucesso e a vantagem competitiva de um conjunto de empresas, enquanto *cluster*.

Devido a um factor distintivo (condições naturais, características da procura, oportunidades de negócio, proximidade de centros de investigação, etc.) verifica-se a formação de um conjunto de empresas em torno de um produto ou de uma indústria, que vão competindo, interagindo, inovando e, ao longo do tempo solidificando competências em determinadas áreas. Por outro lado, dado que essas empresas utilizam recursos comuns (mão de obra, tecnologia, centros de formação, fornecedores, clientes), o seu desenvolvimento vai tendo algumas características comuns que as diferenciam de outras regiões.

Cria-se assim um “produto diferenciado”, que os consumidores e compradores distinguem e associam a uma série de características exclusivas, próprias de determinada região. As associações que vão surgindo de forma espontânea, vão moldando positiva ou negativamente a imagem que os mercados vão tendo dos produtos de *cluster*.

Em muitos casos, as empresas podem obter grandes vantagens no aproveitamento destas associações espontâneas, fazendo com que o *cluster* se desenvolva também enquanto marca – com uma identidade e uma proposta de valor própria e manipulável - num mercado alargado (regional ou mundial): criar /aprofundar uma identidade, incrementando a proposta de valor da marca de *cluster* – a qual passa a funcionar como marca *umbrella* das diversas marcas de produtor existentes – pode ser um dos objectivos da indústria.

A marca *umbrella* pode funcionar enquanto marca de *cluster* independentemente do grau de diferenciação dos seus produtos face a concorrentes e substitutos externos:

- Quando o grau de diferenciação é reduzido (produtos homogêneos), a marca de *cluster* pode funcionar como factor distintivo, face a produtos de outras regiões: normalmente *commodities* (exemplos: café; bacalhau);
- Quando o grau de diferenciação é elevado, a marca de *cluster* deve servir para estabelecer associações a um conjunto de produtos concorrentes (ou substitutos), de forma a permitir a formação da identidade da marca. Por outro lado, deve apostar também em associações às suas características distintivas, de forma a preservar a sua unicidade e o seu posicionamento.

Os objectivos da marca *umbrella* podem variar de acordo com as características e prioridades do *cluster*, bem como das formas de associação encontradas entre as diversas entidades interessadas. Tipicamente, as formas de abordagem do *cluster* em função do grau de diferenciação do produto, são as constantes no quadro 2.

Grau de Diferenciação	Ponto Crítico	Objectivo do <i>cluster</i>	Vantagens para as empresas
Muito elevado (muito diferenciado)	Dimensão crítica para a uma estratégia de marketing que eleve a procura	Criar mercado (mostrar diferenças)	Aumento da curva da procura - preço alto-
Pouco elevado (produto homogêneo)	Diferenciação face a outros mercados fornecedores	Ganhar mercado (criar diferenças)	Ganhar quota de mercado - quota de mercado-

Quadro 2: Vantagens dos *clusters* para as empresas, em função do grau de diferenciação do produto

Tipicamente, a gestão da marca de *cluster* é feita em torno de associações empresariais e/ou de instituições governamentais.

2.1.4.1. Limitações da marca de *cluster*

As marcas de *cluster* têm obviamente uma abordagem diferente da “normal” marca *umbrella*, dada a grande diversidade de entidades que congrega e a consequente dificuldade em encontrar um consenso quanto à definição de objectivos, estratégias e valores para a indústria.

A intensidade competitiva de um *cluster*, o peso relativo das diversas empresas e as suas diversas estratégias, provocam em muitos casos situações quase irreconciliáveis. A congregação de esforços é um processo lento, que deverá ser

seguido com perseverança, e poderá mesmo implicar algumas deserções, sob pena de se criarem situações de inércia.

Por outro lado, dado que não existe um controlo efectivo sobre as sub-marcas e as estratégias de marketing de cada uma das empresas, a identidade da marca de *cluster* poderá não ser totalmente transparente e coerente para os consumidores, com as inevitáveis consequências no seu potencial de sucesso.

2.2. Instituições governamentais

O governo pode funcionar como um catalisador de esforços (Monitor, 1994) e lançar directamente desafios que encorajem as empresas na definição de metas mais ambiciosas e a aumentar os seus níveis de desempenho competitivo, mesmo que este processo seja penoso e difícil:

- Melhorar a qualidade dos recursos com que as empresas podem contar, por exemplo, através de formação, de investigação e informação económica;
- Definir um ambiente competitivo que promova a inovação;
- Estimular e desafiar a indústria, nomeadamente através da imposição de *standards* e regulamentos exigentes nas compras públicas.

Através de institutos públicos (tutelados centralmente), o governo pode regular a actividade das empresas do *cluster* através imposição de *standards*, ou pela criação de normas de concorrência:

- A definição de *standards* pode ter uma função muito importante para o incremento do valor do *cluster*, nomeadamente com regras de regulação do nível de qualidade, de segurança dos produtos e de impacto ambiental;
- O governo pode também fixar as formas de competição, impondo barreiras à entrada e à saída, acesso a determinados mercados, etc.

Nos casos em que o grande factor distintivo dos *clusters* é baseado em especificidades regionais – sobretudo em produtos provenientes do sector primário – torna-se aconselhável a existência de uma entidade de supervisão (normalmente governamental), que defenda os interesses da região de tentativas de desvalorização do *cluster*. De entre as atribuições destas instituições, distinguem-se normalmente os mecanismos de certificação de origem, de controlo dos processos produtivos e da qualidade de produto final.

Para além de actividades de supervisão técnica, estas entidades oficiais podem ter um papel muito importante no desenvolvimento de uma visão estratégica para a indústria e na criação/aprofundamento de vantagens competitivas dos produtos da região:

- Coordenação de processos de definição da visão estratégica do *cluster*;
- Actividades de promoção genérica;
- Apoio ao desenvolvimento de competências comerciais e de marketing;

- Desenvolvimento de parcerias com diversas instituições com o objectivo de desenvolver as competências/recursos do *cluster*: acções de formação; I&D; programas universitários, etc.;
- Divulgação de informação relevante pelas diversas entidades interessadas;
- Acções de *benchmark*.

Estes institutos têm muitas vezes fontes próprias de recursos, nomeadamente através de cobrança de taxas aos produtores.

As instituições governamentais, sendo tuteladas pelo Estado, têm objectivos nem sempre coincidentes com os das empresas que regula: até o tipo de taxa cobrada pode condicionar os seus objectivos:

- Se a taxa for em função do volume (valor por unidade), esta instituição pode privilegiar acções tendentes a maximizar a venda de produtos de mais baixo preço e elevada quantidade;
- Se a taxa for em função do valor (percentagem das vendas), há um incentivo para promover o *up-grading* da qualidade.

Os seus objectivos e plano estratégico não têm de ser sufragados pelas empresas que compõem o *cluster*, dado que dependem do poder central e não das empresas. Por seu lado, as suas equipas dirigentes são nomeadas pelo poder político, não tendo por isso de se sujeitar à avaliação das empresas do *cluster*.

2.3. Formas de associação inter-empresas

As associações empresariais, *joint ventures*, associações complementares de empresas (ACE), entre outras formas de cooperação, surgem para defender os interesses das empresas que as compõem, tendo (ou podendo ter) um papel muito importante no desenvolvimento e consolidação de vantagens competitivas sustentadas para o conjunto de empresas que agregam.

Dado que são formadas pelas empresas da indústria, as associações podem ter um papel bem mais dinâmico e orientado para o mercado do que as instituições governamentais.

Sendo as associações formadas exclusivamente pelas empresas que o pretendem (não necessariamente todas), quase nunca representam a totalidade do *cluster*, tendo a sua capacidade de representação e de deliberação importantes limitações. De facto, a sua influência depende em grande medida da partilha de objectivos, da coesão dos seus membros e do seu nível de representatividade.

- A propensão para que várias empresas formem uma associação, tem a ver com a existência de objectivos comuns e partilhados, que dependem das vantagens que possam gerar em conjunto, do histórico de

“cooperação/defecção” e dos incentivo à não cooperação (o que se ganha por não cumprir as regras do jogo).

Normalmente, a facilidade para cooperar é tanto maior quanto mais semelhante (e reduzida) for a dimensão relativa de cada uma das empresas do *cluster*, já que desta forma não há ataques a posições dominantes, e as vantagens do aumento do seu património são repartidos de um modo mais equivalente. Existem assim grupos de empresas que se associam – muitas vezes caracterizadas por terem uma dimensão semelhante – para criar mecanismos que permitam desenvolver uma visão estratégica comum para a indústria, maximizando o seu potencial de criação de valor.

Nos casos em que existem organismos oficiais que regulam a actividade das empresas, as associações devem ter um papel fundamental na defesa dos interesses dos seus associados, através da participação na sua gestão, controlo e definição de objectivos estratégicos.

Independentemente de qual o organismo que tem mais poder, é predominantemente aceite que as competências mais técnicas (nomeadamente de fiscalização) devem depender de um organismo independente dos produtores (sob a alçada estatal), enquanto que a definição de planos estratégicos e promocionais devem depender dos produtores (através de associações), porque são quem estão mais vocacionados para o fazer, embora possam em muitos caso ter o apoio dos organismos oficiais.

A influência das associações empresariais na criação de condições para uma alteração de mentalidades, na definição das orientações estratégicas para a indústria e no desenvolvimento de estratégias promocionais comuns, pode ser fundamental.

2.4. Resumo do capítulo

Neste capítulo analisa-se o potencial de interacção existente nas indústrias organizadas em redor de um *cluster*.

Genericamente, os *clusters* são o resultado de um desafio do mercado surgido pontualmente; da existência de uma indústria relacionada que lhe possibilite novas oportunidades de negócio; de um conjunto inicial de empresas muito dinâmicas com condições muito particulares, ou mesmo de um acaso. Este “movimento dinâmico” entra num ciclo de grande crescimento - através do aparecimento constante de empresas, de pressões da procura ou de apoios governamentais – que leva a um alargamento do mercado (através da crescente intensidade competitiva e da sua agressividade comercial), ao aumento das exigências dos clientes (mais experientes), e mais tarde à sua internacionalização (para fazer face à saturação do mercado local).

Ao estarem inseridas num *cluster*, as empresas podem beneficiar fortemente:

- **Incrementam a sua produtividade:** dada a facilidade na obtenção de informação; a existência de indústrias de suporte, a disponibilidade de tecnologia e a facilidade de coordenação entre as empresas;
- **Direccionam a inovação:** dado o melhor conhecimento do consumidores e a facilidade em tomar contacto com novas tecnologias e serviços;
- **Estimulam a formação de novos negócios:** devido á concentração de clientes, e à diminuição da dimensão critica de sucesso (dada a existência de indústrias de suporte).

A coopetição é um conceito chave para o sucesso do *cluster*: por um lado, a competição é o motor da inovação e do dinamismo, por outro lado, através de cooperação, estas empresas podem desenvolver vários projectos comuns, como sejam acções de *lobbying*, apoio à investigação, acesso facilitado a novos mercados, desenvolvimento de abordagens de marketing (desenvolvimento de uma marca de *cluster*), etc. Esta cooperação é normalmente desenvolvida através de associações empresariais, ou de acordos complementares de empresas (ACE).

O desenvolvimento de uma marca (de *cluster*) é assim uma das potencialidades de um processo de cooperação entre as empresas dum *cluster*, já que permite a criação de uma diferente proposta de valor para a indústria e para os seus consumidores, baseada na abordagem de marca feita no capítulo anterior. Os seus objectivos dependem do grau de diferenciação da indústria, da sua dimensão (e fragmentação da oferta), notoriedade actual e potencial de desenvolvimento. No entanto, não pode numa permitir uma diminuição da intensidade competitiva (fulcral para o desenvolvimento do *cluster*), ou um enfraquecimento dos esforços de marketing individuais das várias empresas.

3. O *CLUSTER* ENQUANTO MARCA

No seio de um *cluster*, pode formar-se uma associação de empresas – muitas vezes impulsionadas ou apoiadas por instituições governamentais – tendente a desenvolver uma abordagem de marca, para o “produto diferenciado”, proveniente do *cluster*, e que muitas vezes já conta com algum nível de notoriedade e de diferenciação face a concorrentes e substitutos. Enquanto marca, o *cluster* pode de ser abordado e gerido de acordo com as técnicas utilizadas na moderna gestão de marcas, embora com as alterações que se considerem necessárias, atendendo à sua especificidade.

Para que a sua gestão seja possível e maximize os proveitos gerados, é imperativo que os seus objectivos e campo de acção estejam perfeitamente definidos, com a máxima concordância e comprometimento de todas as entidades existentes.

Dada a existência de várias empresas na indústria, cada uma delas com uma estratégia distinta e com uma ou várias marcas no mercado, torna-se necessário que a marca de *cluster* funcione de forma *invisível*, como marca *umbrella*, que deve ser implementada e gerida, de acordo com os objectivos do *cluster* e em consonância com as estratégias de marketing de cada uma das empresas.

3.1. Definição da identidade da marca *umbrella*

Para uma correcta definição, identidade e posicionamento da marca é necessário ter um profundo conhecimento do mercado, das suas capacidades e da proposta de valor que se pretende que a marca tenha perante os consumidores.

3.1.1. Análise estratégica do mercado

O primeiro passo na construção da identidade de uma marca é a análise estratégica do mercado em que está inserido:

- Consumidores;
- Concorrentes (incluindo os produtos substitutos);
- Auto-análise, às suas capacidades e vantagens de posicionamento.

Esta análise ao mercado é fundamental, pois impõe uma reflexão profunda sobre qual o papel que os intervenientes como um todo, pretendem ter no mercado, bem como um grande comprometimento individual e colectivo. É necessário que dessa reflexão surjam objectivos e desses objectivos se desenca-deiem planos de acção. Caso esta reflexão não seja correctamente desenvolvida,

corre-se o risco de todo o processo cair pela base, já que os pressupostos sobre os quais assentam os objectivos e os planos de acção, poderão estar errados.

A partir desta análise, torna-se necessário tomar algumas decisões fundamentais quanto ao papel que o *cluster* quer ter no mercado global:

- Quer competir pelo preço ou pela qualidade?
- Pretende aumentar a sua capacidade produtiva, massificando o seu consumo, ou pelo contrário, prefere manter a oferta fixa (ou semi-rígida) de forma a fazer um *up-grade* da sua imagem, através de uma deslocação da curva da procura?
- Pretende posicionar-se exclusivamente sobre os mercados de origem, ou procuram internacionalizar-se? Para que mercados?

3.1.2. Definição da identidade e posicionamento da marca

A identidade da marca (Aaker,1996) é constituída por dois grandes elementos que, em conjunto, devem formar um “corpo” coerente de valores e associações de forma solidificar-se na mente do consumidor.

Identidade fundamental

A marca deve então ser definida na sua essência. É necessário definir de forma exacta, qual o seu grande factor caracterizador e diferenciador: o elemento fundamental sobre o qual deve girar toda a gestão da marca. Este elemento representa a característica que coerentemente é gerida, de forma a que o consumidor tenha ao longo do tempo uma percepção estável da identidade da marca.

Identidade alargada

Numa fase posterior, há que definir a “identidade alargada” constituída por uma série de elementos acessórios que completam a oferta da marca, e que muitas vezes servem para construir uma imagem sólida na mente dos consumidores.

Depois de definir exactamente a identidade que a marca deve ter (identidade fundamental e alargada), há que desenvolver a marca (enquanto conjunto de factores diferenciadores) nas suas quatro grandes perspectivas: enquanto “produto”; “organização”; “pessoa” e “símbolo”:

- Enquanto *produto*, a marca deve estar associada com um conjunto mais ou menos alargado de produtos concorrentes (ou substitutos), de forma a poder ser lembrada quando um consumidor pensa num conjunto de características (e um determinado nível de qualidade), e inicia um processo de decisão de compra. As características a que o consumidor associa o produto são as mais diversas: pode ter a ver com as ocasiões em que o produto é utilizado, com os seus utilizadores, ou mesmo com um país ou uma região;

- Enquanto *organização*, a marca pode ser vista como consequência de um conjunto de atributos conferidos a uma organização;
- Enquanto *pessoa*, a marca pode ser diferenciada por determinados traços de personalidade: competente, inteligente; selecto; jovem, etc. Desta forma, no seu consumo (ou oferta), há um momento de auto-afirmação e de auto-associação a um determinado conjunto de características de personalidade;
- A marca, enquanto *símbolo*, pode transmitir coesão e estrutura, a uma identidade, fazendo com que se obtenha um maior reconhecimento e memorização.

A forma de manipular cada um destes atributos e de ponderar a importância relativa de cada um deles, está obviamente dependente da situação concreta do *cluster* e das características dos produtos que se pretendem desenvolver.

Enquanto que para *clusters* de produtos não diferenciados (*commodities*), será mais importante desenvolver as componentes mais emocionais (personalidade e símbolos), para produtos mais diferenciados deverá ser preferível associá-los a uma categoria de produtos (em competição com os substitutos), e a um momento de consumo.

3.1.3. Relação marca-consumidor

Após ter sido feita uma análise à situação do *cluster* e de se ter acertado numa série de objectivos e de formas de actuação fundamentais (nomeadamente quanto à sua identidade), é necessário analisar a sua credibilidade e avaliar a sua proposta de valor, de modo a assegurar a coerência de todo este sistema e formular uma proposta coerente para o mercado.

3.1.4. Posicionamento

Do conjunto da proposta de valor que se pretende que a marca represente para o consumidor, há que seleccionar o atributo mais importante: aquele que o consumidor mais valoriza (mesmo que de forma inconsciente), e que mais o distinga dos concorrentes (ou substitutos).

A definição do posicionamento é um factor central para o desenvolvimento da estratégia de marketing, nomeadamente para a comunicação da marca, que deve ser feita em função deste factor diferenciador, pelo que é imprescindível que este seja o factor mais relevante a comunicar.

É naturalmente necessário que a escolha do posicionamento seja feita de acordo com as características que o segmento alvo mais privilegia nesta classe de produtos.

3.2. Sistema de implementação da identidade de marca

Após ter sido desenvolvida uma correcta análise às capacidades da empresas (ou do *cluster*), à situação e solicitações do mercado, torna-se necessário desenvolver uma estratégia que permita colocar junto dos segmentos de consumidores seleccionados, um conjunto coerente, composto por uma gama de produtos, uma estratégia de preços e de comunicação, nos canais de distribuição que forem mais correctos (para o tipo de produto e de consumidor).

3.2.1. Definição de estratégia de marketing para a marca de *cluster*

A marca de *cluster* deve ter uma estratégia de marketing própria, com objectivos específicos, visando comunicar a sua proposta de valor ao segmento alvo, de forma a incrementar as condições de venda das marcas dos produtores.

Esta estratégia deve estar de acordo com a proposta de valor do *cluster*, da sua situação competitiva (face a produtos concorrentes e substitutos) e deve estar dependente dos objectivos que os planos estratégicos têm para cada fase do seu desenvolvimento.

Dado que o financiamento de todo (ou grande parte) do plano de marketing é feito pelos produtores - que procuram primeiramente promover as suas próprias marcas -, os seus orçamentos são obviamente limitados e destinam-se a incrementar as possibilidades de negócio (junto dos clientes directos, consumidores ou intermediários), e a propensão ao consumo deste tipo de produto (junto dos consumidores, de forma a que estes exijam aos seus fornecedores determinados tipos de produtos).

Para que seja possível desenvolver um plano de marketing com orçamentos muito limitados, é obviamente necessário que a proposta de valor seja muito clara e objectiva, de forma a ser mais facilmente transmitida e apercebida.

Em termos de estratégia de marketing, a marca *de cluster* terá particular incidência nas componentes de comunicação e distribuição, já que o seu papel nas definições de produto-mix e preço se baseia sobretudo num plano mais normativo e orientador.

Os planos de marketing variam muito em função do tipo de produto em questão (da oferta do *cluster*). No entanto, há uma série de acções normalmente utilizadas (necessariamente sujeitas a todas as adaptações exigidas pelo tipo de produto e de clientes em causa).

Comunicação

- **Relações públicas**

Organização / participação em eventos que possam ser frequentados pelo mercado alvo, quer estes sejam consumidores finais ou intermediários: neste âmbito, destacam-se a participação nos grandes certames internacionais do sector, onde se concentram grande número de potenciais compradores.

Acções de sensibilização para as potencialidades do *cluster*, junto de entidades governamentais (e locais), bem como junto da imprensa especializada e dos potenciais clientes. Estas acções englobam normalmente a divulgação de informação relevante, a organização de visitas ao local, oferta de produto de forma a induzir à experimentação, etc.

Patrocínio de acções (desportos; de mecenato; acontecimentos culturais; instituições de solidariedade, etc.) que se relacionem com os objectivos do *cluster*, e que sejam relevantes para o segmento alvo.

- **Publicidade**

A publicidade assume um papel mais institucional, sendo normalmente utilizada de forma mais limitada, já que envolve elevados investimentos. A sua utilização prende-se com objectivos de ganhos de notoriedade e de desenvolvimentos de associações para os consumidores.

Distribuição

Relativamente à estratégia de distribuição, o *cluster* pode fomentar a criação de empresas de distribuição em alguns mercados (através de *joint-ventures* pontuais ou de ACE), bem como ter um papel muito activo na divulgação das suas empresas junto dos principais distribuidores, através de:

- Desenvolvimento de estratégias comerciais compatíveis com as necessidades destas entidades;
- Fornecimento de informação adequada, que o informe claramente sobre as características do produto, de modo a facilitar a sua venda, criando oportunidades de negócio interessantes para ambas as partes;

Para além de abrir as portas dos distribuidores às marcas dos produtores, os *clusters* podem, dado o seu peso de mercado, ajudar os produtores na escolha de distribuidores, nomeadamente através da criação de grelhas de avaliação de *performance* e do apoio à negociação de condições contratuais.

3.3. Criação de estruturas de apoio e controlo da implementação da identidade do *cluster*

A existência de uma estrutura centralizada de coordenação de marketing deve ser o cerne da actuação de todo o *cluster*:

- Desenvolve os manuais de utilização da marca de produtor;
- Coordena e centraliza o sistema de informação de marketing;
- Presta apoio às empresas, nos assuntos relacionados com a formulação da estratégia de marketing;
- Controla a utilização da marca pelos produtores;
- Desenvolve um plano de marketing com objectivos específicos, tendente ao desenvolvimento da marca do *cluster*.

Estas estruturas devem possuir grande capacidade de decisão, para que possam tomar as decisões operacionais necessárias em tempo-real. No entanto, devem estar enquadradas no seio de associações empresariais (ou mesmo governamentais) capazes de definir as suas funções e de as coordenar e controlar.

3.4. Relação entre a marca *umbrella* (*cluster*) e as marcas de produtor

Nos casos em que a marca *umbrella* funciona como a marca *do cluster* (invisível), esta tem sempre um grau de controlo limitado sobre a actuação de cada uma das marcas de produtor, pelo que é necessário que as regras sejam muito claras, e que exista um bom entendimento entre as entidades.

Entre a marca de *cluster* (invisível) e as marcas de produtor deve existir um conjunto objectivos e valores partilhados (identidade) e um claro entendimento do papel de cada entidade.

Não é sustentável que *marcas de cluster* funcionem no longo prazo, caso não exista um bom entendimento de todos (ou parte significativa dos elementos). Quando as entidades responsáveis pela implementação deste processo baseiam a sua intervenção em acções de policiamento, gera-se inevitavelmente uma enorme dinâmica de desconfiança que descentra as atenções do seu objectivo principal e cria um conjunto de situações de mal-estar capazes de potenciar o fim da situação de compromisso.

Por outro lado, a marca *umbrella* deve possuir uma clara definição de valores e objectivos, facilmente controláveis, para que todos possam aferir dos seus resultados e assim mais facilmente se motivarem na prossecução por objectivos comuns.

3.4.1. Estabelecimento de um manual de normas para marcas de produtor

Há que definir uma série de normas para a utilização da marca: após analisar as características fundamentais do *cluster*, a sua proposta de valor e posicionamento, devem tomar-se decisões sobre a forma de comunicar da categoria e a que requisitos os produtos que a compõem devem respeitar.

Estas normas comuns, a serem seguidas por todos os produtores, abrangem os aspectos relevantes das estratégias de marketing dos produtos, de forma a assegurar-se um conjunto coerente. Deve assim existir um documento (livro de normas) que de forma detalhada e muito objectiva, aborde uma série de temas, respeitantes às componentes relevantes da identidade e da estratégia de marketing:

Produto:

- Características físicas obrigatórias (e proibidas);
- Padrões de qualidade;
- Processos de fabrico.

Preço:

- Níveis mínimos ou máximos de preços em função da qualidade. O preço pode ser fixado em função das estratégias de produtos concorrentes ou de forma absoluta.

Comunicação:

- Tipos de embalagens e de rótulo; informação a constar obrigatoriamente;
- Elementos a constar obrigatoriamente nos planos de comunicação e elementos proibidos (nomeadamente em termos de relações públicas); formatos da publicidade; associações a desenvolver ou a evitar;
- Normas para utilização de logotipos da marca de *cluster*;
- Diversidade de marcas.

Distribuição

- Tipos de contratos a desenvolver com distribuidores / agentes;
- Formas de parcerias com os distribuidores (nomeadamente posições a tomar face a marcas do distribuidor).

3.5. Evolução dos objectivos, estratégia e planos de marketing da marca de *cluster*

Ao longo do tempo, a marca de *cluster* vai evoluindo, já que o ambiente competitivo se altera, as inovações tecnológicas permitem a criação de novos produtos, com estruturas de custos e de benefícios para o consumidor completamente diferentes, impondo também uma alteração da vitalidade do próprio *cluster*.

O desenvolvimento de estratégias e planos de marketing faz com que a percepção dos consumidores sobre o *cluster* se vá alterando, pelo que o grau de interiorização do seu sistema de valores e de associações pelo mercado, também se vai modificando. É então necessário desenvolver outros objectivos – mais concordantes com o evoluir da situação da marca nos diferentes momentos – que permitam uma maior consolidação das associações, ou outro conjunto de valores que entretanto se considerem os mais adequados (desde que consistentes).

3.5.1. Objectivos

Os objectivos do desenvolvimento da marca de *cluster* variam em função de um grande número de aspectos:

- Grau de diferenciação do produto;
- Notoriedade do *cluster*;
- Dimensão relativa das empresas;
- Intensidade competitiva;
- Mercado alvo (nacional, regional, mundial).

3.5.1.1. Grau de diferenciação do produto

O tipo de diferenciação entre os produtos implica abordagens diferentes para as marcas e para os seus objectivos:

Grau de diferenciação reduzido

Quando o grau de diferenciação do produto é reduzido, nomeadamente em *commodities*, o poder de geração de valor adicional advém do desenvolvimento de uma diferenciação, conseguida sobretudo através de associações emocionais, já que o produto não tem grande potencial de diferenciação física.

Nestes casos, é comum as empresas terem grande dimensão e fortes estruturas comerciais, possuindo assim acesso aos principais mercados consumidores. Os objectivos de associação em *cluster*, devem ter sobretudo a ver com a realização

de campanhas de publicidade, de forma a incrementarem a sua diferenciação face a concorrentes (normalmente de outras regiões).

Grau de diferenciação elevado

Quando o grau de diferenciação do produto é elevado (produto único), regra geral, há que conseguir uma associação das suas características físicas face a outros produtos capazes de satisfazer idênticas necessidades, mantendo sempre a sua identidade.

No entanto, estes objectivos podem variar, caso se trate de um *cluster* com uma dimensão muito significativa (face a produtos tendentes a satisfazer uma necessidade equivalente), ou não significativa no comércio mundial:

- Em produtos de dimensão significativa há que lutar por “formar” uma categoria de produto na mente do consumidor, em confronto directo com os seus substitutos. Desta forma, reduz-se a amplitude da concorrência.
- Em produtos com uma expressão reduzida no comércio mundial, não faz sentido afrontar directamente os líderes (principais substitutos), para não desencadear respostas agressivas, evitando assim guerras comerciais. Dado que a dimensão é reduzida, há que potenciar a criação de valor, nomeadamente através de estratégias de valorização, alargando mercados, para reduzir a intensidade competitiva em cada um.

3.5.1.2. Notoriedade do *cluster*

A notoriedade do *cluster* deve ser analisada aquando da avaliação preliminar da situação do mercado, sendo um elemento fundamental para a definição dos seus objectivos. Caso a notoriedade não esteja adequada aos objectivos do *cluster*, podem surgir grandes distorções que importa prever e contornar:

- Nos casos em que o *cluster* está conotado com uma baixa relação qualidade/preço, há uma grande dificuldade em fazer com que o mercado se disponha a adquirir o produto de forma maciça;
- Se o produto estiver conotado com excessiva qualidade (ou excessivo *status*) os seus potenciais consumidores poderão sentir uma barreira à sua aquisição, o que será prejudicial caso se pretenda ampliar o seu consumo.

A notoriedade é um dos principais aspectos a ter em conta, aquando da dinamização de um *cluster*: a sua situação deve ser permanentemente avaliada, de forma a atestar a evolução das percepções dos consumidores e a calibrar os objectivos.

Do ponto de partida do *cluster* – em termos de notoriedade e seu potencial de evolução – deve surgir a decisão sobre a marca a implementar: deve-se ou não manter a identidade pela qual os produtos eram reconhecidos até então? É ou não possível alterar-se a notoriedade do *cluster* até à situação pretendida?

3.5.1.3 Dimensão relativa das empresas

A dimensão (relativa e absoluta) das empresas faz com que as suas competências e o seu poder de mercado assumam características muito específicas, como se poderá observar abaixo:

Muitas empresas de pequena dimensão

Quando um *cluster* é formado por um conjunto alargado de pequenas empresas, muito dificilmente poderão desenvolver planos de marketing significativos a título individual, a não ser que seja através de uma grande cooperação entre todos. Nestes casos, é possível desenvolver, quase exclusivamente, o conceito de marca de *cluster*, já que as marcas de produtor não têm poder de mercado, são pouco representativas e existem em grande número.

Neste cenário torna-se necessário desenvolver um grande esforço comum, no desenvolvimento de uma marca *umbrella* forte: nomeadamente através de uma forte aposta em publicidade e em relações públicas. Neste caso, obter acesso aos grandes consumidores e prescritores, bem como estar presente nos grandes certames mundiais da categoria, constituem acções essenciais, e devem ser feitas com o apoio da marca *umbrella* (invisível).

Empresas de significativa dimensão

Pode afirmar-se que empresas de dimensão significativa são caracterizadas por possuírem:

- Estruturas comerciais e de marketing significativas;
- Estratégias de marketing agressivas;
- Acesso aos principais consumidores e aos principais certames internacionais.

Nos casos em os *clusters* são formados por empresas com estas características, é usual haver já um conjunto de associações fortes nos consumidores, como resultado do somatório dos investimentos feitos pelo conjunto das marcas.

Nestas situações, as abordagens da invisível marca de *cluster* servem sobretudo para:

- Aumentar a notoriedade do *cluster* (ao pretender-se fazer um *up-grading* da qualidade);
- Diferenciar-se de outras categorias, ou responder a acções de concorrentes e substitutos;
- Desenvolver estratégias *push*, as quais consistem em promover o produto junto do consumidor final, de forma a que este pressione o distribuidor a comercializá-lo;
- Potenciar a extensão da oferta do *cluster*, nomeadamente através de novos produtos ou competências (como por exemplo, aproveitar um *cluster* de vinho para desenvolver o turismo).

crescimento). Neste caso, uma estratégia de cooperação pode servir para alargar ainda mais a procura, fazendo um *upgrading* da qualidade, de forma a obter ainda maior valor: basicamente uma estratégia de nicho.

3.5.1.5. Mercado alvo (nacional, regional ou mundial)

Os objectivos da marca de *cluster* variam em função dos mercados em que opera. Inclusivamente, a razão do aparecimento de associações empresariais a construírem *marcas de cluster*, tem muitas vezes a ver com objectivos de alargamento de mercados. Um mercado maior produz uma série de consequências:

- Gera uma maior procura e a possibilidade de aumentar preços e/ou quantidade;
- Possibilita desenvolvimentos tecnológicos conducentes a maiores economias de escala;
- Permite a obtenção de novas capacidades;
- Leva à diversificação do risco;
- Possibilita o aumento da gama de produtos.

Sobretudo, quando as empresas são pequenas (e não têm a capacidade para desencadear um processo estruturado de internacionalização), há todo o interesse em avançar num processo cooperativo de forma a abrir novos mercados.

Também nos mercados locais e nacionais, estes projectos podem ter interesse, dado que possibilitam um *up-grading* de imagem e uma maior notoriedade dos consumidores (tendentes à compra).

Quando as empresas têm uma elevada dimensão, a propensão para a cooperação é menor, dado que cada uma das empresas tem um significativo poder de mercado, e por isso, tendência para desenvolver estratégias dominantes.

3.6. Limites ao desenvolvimento de *marcas de cluster*

O desenvolvimento de marcas de *cluster*, pode criar um grande número de oportunidades para as empresas envolvidas no processo. Contudo há importantes limitações que não devem ser esquecidas:

- Não substituem as próprias empresas no desenvolvimento das suas estratégias e das suas próprias marcas;
- Não diminuem a intensidade competitiva entre as empresas;
- Podem gerar conflitos de interesses e de posicionamentos em mercados previamente trabalhados pelas empresas, de forma não coordenada.

3.6.1. Risco de diminuição da identidade das marcas de produtor

Se considerarmos que o valor de uma marca de produtor é função do valor do *cluster* (notoriedade e associações) e do seu valor intrínseco (características distintivas), então facilmente concluímos que, se o valor do *cluster* aumentar, o valor da marca de produtor aumentará necessariamente.

Mas o que é que acontece ao seu valor intrínseco, que anteriormente diferenciava a marca A das restantes? Será que a diferenciação se mantém? Será que diminui?

- Na maioria das situações, o valor intrínseco das marcas de produtor aumenta, porque apesar de haver um maior enfoque no *cluster* e de a marca perder algum do seu poder de diferenciação face às outras, o número de novos contactos que consegue fazer gerar uma diferenciação que, em termos absolutos supera a anterior (em termos do rácio: grau de diferenciação \times número de contactos).
- Por seu lado, nos casos em que a marca de produtor não está convenientemente estruturada e comunicada, a associação a um *cluster* parece ser muito positiva, já que faz aumentar os seus conhecimentos de marketing, os quais poderão ser correctamente aplicados pelo produtor na construção de um novo posicionamento e de uma correcta estratégia de marketing. Estas situações ocorrem sobretudo nos *clusters* historicamente orientados para o produto e não para o mercado e para os consumidores.

No entanto, o valor intrínseco da marca de produtor pode diminuir, se no desenvolvimento da marca de *cluster*, todo o enfoque for dado à divulgação da marca/valores do *cluster* e o conjunto de símbolos e regras gráficas comuns criados para aumentar o valor da marca *umbrella*, fizerem diminuir a individualidade da marca de produtor. Nesta situação, o consumidor deixa de diferenciar

os produtos dentro do *cluster*, passando a comprá-los como se de uma *commodity* se tratasse. Os prejuízos da quebra de valor intrínseco, são neste caso extremo muito grandes, podendo o valor gerado pela marca de *cluster* não ser suficiente para fazer face à queda do valor intrínseco de cada marca.

Deve assim ter-se muita atenção no desenvolvimento de todo o conceito de marca de *cluster*, pois as estratégias de marketing devem ser conciliadas de forma a que se possa potenciar o conceito de marca de *cluster* mas, ao mesmo tempo, se criem condições para as empresas exporem e diferenciarem os seus produtos. A marca de *cluster* deve ser vista como um apoio ao desenvolvimento / crescimento das marcas de produtor, mas nunca como um substituto aos esforços e estratégias de marketing dos produtores.

3.6.2. Risco de diminuição de intensidade competitiva

O grande motor do desenvolvimento das indústrias é sempre a inovação. Dado que o estabelecimento de comportamentos monopolistas e cartelísticos diminui a competição (e logo a propensão para a inovação) o estabelecimento de acções cooperativas que façam diminuir a competição entre as empresas, trarão inevitáveis perdas de desenvolvimento para o *cluster*, mesmo que, no curto prazo, os seus lucros até possam crescer.

O aparecimento de marcas *umbrella* (de *cluster*) deve ser visto como um esforço para aumentar a inovação do *cluster* e nunca como uma das fases de um processo de cartelização.

Quando as empresas aproveitam as associações empresariais em que estão inseridas, para desenvolver estratégias que limitam a intensidade competitiva – nomeadamente através da concertação de preços ou de faseamento de introdução de novas tecnologias, podem estar também a limitar o seu potencial de inovação – essencial para gerar alternativas, nomeadamente na optimização de processos produtivos e no lançamento de produtos – e, necessariamente, a sua capacidade de resposta face a competidores externos (mesmo que se tratem de produtos substitutos).

É essencial que o *cluster* promova a competitividade, nomeadamente através de acções específicas, previstas nos seus planos de marketing (por exemplo, com apoios ao processo de internacionalização de uma marca de produtor que se distinga em determinados aspectos).

Em sociedades intervencionadas (como a europeia), o Estado também pode ter um papel importante na manutenção/aumento da competitividade, nomeadamente através da concessão de apoios às empresas que manifestem maior potencial de desenvolvimento em determinadas áreas.

3.6.3. Diversidade de mercados e de posicionamentos

Quando se está a falar de um *cluster* que se pretende internacionalizar - ou ter uma presença mais estruturada -, para um grande número de países, a abordagem de marca de *cluster* é mais complexa:

- Nos casos em que os mercados já estão a ser explorados pelas empresas, as estratégias seguidas em cada mercado podem variar muito, com as naturais diferenças de posicionamentos e de estratégias de marketing. Estas situações são especialmente frequentes em produtos internacionalizados há muito tempo.
- Nos casos em que o produto não está presente noutros mercados (ou não é reconhecido enquanto produto de *cluster*), há que fazer uma abordagem semelhante à de marca global, de forma a estruturar-se uma estratégia consistente, para os mercados que se considerem alvo. Estas situações verificam-se sobretudo em produtos indiferenciados (*commodities*) que se pretendem diferenciar, para aumentar valor.

Na base das experiências de internacionalização, estão os resultados obtidos pelas empresas nos seus próprios mercados. É das capacidades obtidas no mercado interno que as empresas se servem nos seus processos de internacionalização (Porter, 1990)

3.6.3.1. Mercados com posicionamentos diferentes

Quando os *clusters* têm abordagens históricas diferentes para diversos mercados, têm de estruturar um processo muito complexo, que passa por negociar e estabelecer uma série de opções em conjunto:

- Que valores e posicionamento devem ser desenvolvidos?
- Quais são os mercados-alvo?
- Que estratégias seguir para os mercados não-alvo?

Este processo de escolhas é particularmente complexo, já que a posição concorrencial das diferentes empresas nos diversos mercados é distinto, e cada um procura apropriar-se do maior número de vantagens possível.

A partir do momento em que se traça um plano estratégico, com uma clara definição de objectivos e *timings*, há que concentrar os esforços na sua implementação e no cumprimento dos seus objectivos, de forma a poder desenvolver acções de correcção para a prossecução da estratégia.

3.7. Resumo do capítulo

Neste capítulo discute-se uma forma de implementação de um projecto de marca de *cluster*, através da construção de uma marca *umbrella* (que identifique todos os produtos da indústria, e ao mesmo tempo, permita a cada uma das marcas terem a sua própria proposta de valor). Assim, esta marca tem uma componente visível (comunicada e bem trabalhada), e uma outra invisível (dando espaço próprio a cada produtor).

Os objectivos do desenvolvimento de uma marca de *cluster* variam em função do grau de diferenciação dos produtos, da sua notoriedade, da dimensão relativa das empresas, da intensidade competitiva e do mercado a atingir.

Para a definição da identidade da marca *umbrella*, há que seguir uma metodologia:

1. **Análise estratégica do mercado:** uma profunda análise aos concorrentes, aos consumidores e ao próprio *cluster* é um passo fundamental para que se possa fazer um ponto de situação, desenvolver uma reflexão e de forma conjunta, definir rigorosamente os objectivos a atingir e os planos de acção consequentes;
2. **Definição da identidade e posicionamento da marca:** em função dos seus objectivos e do seu potencial, há que definir os elementos que se pretende caracterizem a marca de *cluster*. Obviamente que destas definições têm de ser absolutamente coerentes com as características da indústria, e que tem de existir um grande consenso neste processo, pois é imperativo que cada uma das empresas desenvolva estratégias individuais compatíveis com estes valores. Por outro lado, dadas as limitações orçamentais destes projectos, é essencial que a proposta de valor seja muito clara e objectiva;
3. **Definição de uma estratégia de marketing para o *cluster*:** dadas as suas características específicas, esta estratégia de marketing versará sobretudo sobre as variáveis comunicação e distribuição. Apesar de os planos de acção variarem em função do tipo de produto e dos objectivos, regra geral a comunicação é sobretudo feita através de relações públicas e publicidade;
4. **Criação de estruturas de apoio e controlo:** estas estruturas centralizadas têm um papel fundamental na definição de normas comuns (nomeadamente manuais de normas de utilização de marcas de produtor), coordenação dum sistema de informação de marketing, assessoria de marketing e desenvolvimento de um plano de marketing para o *cluster*.
5. **Avaliação dos resultados e reformulação estratégica:** em função dos resultados obtidos, vão surgindo novas oportunidades e ameaças, que têm de ser trabalhadas, pelo que este processo é altamente dinâmico.

Entre a marca de *cluster* e a marca de produtor, deve existir um conjunto de valores partilhados (identidade do *cluster*), e ao mesmo tempo um espaço para a afirmação da sua própria identidade, sob pena de se perder diferenciação e valor.

4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Dados os aspectos teóricos aqui apresentados, em torno dos conceitos de marca e das interacções intra-indústria – nomeadamente em *clusters* –, a parte prática deste trabalho analisará a indústria do vinho do Porto, no âmbito deste enquadramento teórico, de forma a avaliar a sua situação actual e propor um plano de acção, capaz de articular as relações de coopetição existentes entre os intervenientes da indústria, enquadrando a sua actuação sempre numa perspectiva de marketing.

Pretender-se-á averiguar da existência da marca *vinho do Porto*, na mente dos consumidores – enquanto categoria de produtos – detentora de um conjunto de associações e valores, que a diferenciam de outros produtos, de forma coerente, ao longo dos diversos mercados onde está implantado. Posteriormente, analisar-se-ão as potenciais acções que esta indústria poderá desenvolver, de forma a incrementar o valor desta marca. Assim, o tema deste trabalho é:

“A marca invisível: marca de cluster e o caso do vinho do Porto”

As principais motivações desta abordagem, tendo como objectivo a sua aplicação ao vinho do Porto, foram:

- Ser uma das indústrias de origem portuguesa que conseguiram maior presença nos mercados externos, sendo conhecida em todo o mundo, pelo menos pelos apreciadores de vinho;
- Em termos genéricos, esta indústria não tem uma orientação centrada no mercado, ou seja, um posicionamento de marketing;
- Apesar de a indústria do vinho de qualidade ter vindo a registar, nos últimos anos, um crescente dinamismo, este parece não ser seguido pelo vinho do Porto, notando-se um desconhecimento geral sobre as suas características, diversidade, etc.;
- Sendo a maior parte das empresas da indústria, muito pequenas e com um foco no produto, há outras – nomeadamente multinacionais e de capitais de origem inglesa, com uma forte dinâmica de marketing, que têm vindo a desenvolver marcas importantes;
- Neste momento, assiste-se ao aparecimento de novas regiões vínicas, provenientes da Califórnia, Argentina, Chile, África do Sul e Austrália, que se vêm afirmando na indústria mundial de vinhos, com uma orientação de marketing e com excelentes relações qualidade/preço, pelo que se torna urgente uma reorientação estratégica do vinho do Porto;
- Também as principais regiões vínicas europeias têm vindo a direccionar as suas prioridades na criação de uma forte imagem, capaz de as diferenciar dos produtos provenientes do Novo Mundo e também da possível ameaça do “novo velho mundo”, ou seja, de alguns dos países da Europa de leste;
- Por outro lado, a actualidade dos conceitos teóricos em discussão, como sejam a marca, a coopetição e mesmo o conceito de *cluster*, tornam a realização deste trabalho um desafio muito atractivo.

5. MÉTODO

Neste trabalho, pretendeu-se fazer um estudo de caso, de forma a obter uma perspectiva de profundidade. Por outro lado, a situação actual da indústria do vinho do Porto – provavelmente uma das mais globais indústrias portuguesas – necessita que sejam desenvolvidas abordagens teóricas, que perspectivem uma profunda alteração das formas como é trabalhado nos diversos mercados, nomeadamente quanto às estratégias de marketing institucionais (ou associativas) e empresariais, que terão de ser desenvolvidas.

O objectivo prático deste trabalho, é o de analisar a situação actual e apontar possíveis caminhos a seguir. De forma alguma se pretende ditar uma receita: um conjunto de ingredientes capaz de resolver a situação actual, já que são os intervenientes da indústria quem têm de fazer as suas escolhas e definir objectivos e estratégias, através de uma profunda interacção que deverá passar a existir entre todos (ou pelo menos entre um conjunto significativo de empresas que sintam essa necessidade).

Sobre a indústria do vinho do Porto, existem dados rigorosos – publicados pelo Instituto de Vinho do Porto – referentes à evolução das vendas do produto, para os principais mercados, segmentados por tipo de vinho do Porto e por níveis de preços. Registe-se que esta informação se refere à colocação do produto no mercado e não a vendas junto dos consumidores.

Não existe qualquer dado publicado sobre os desempenhos de cada empresa, visto que o IVP, o organismo que possui essa informação, não a disponibiliza. Assim, não é possível conhecer-se a *performance* de cada uma destas empresas, em cada mercado, situação que é prejudicial, sobretudo para as próprias empresas. No entanto foi possível obter, de acordo com os dados fornecidos por mais de uma das empresas contactadas, uma aproximação da repartição das quotas de mercado mundiais, por empresa.

Para além da informação quantitativa, foi necessário obter elementos qualitativos sobre a indústria e as suas perspectivas de evolução. Para tal, foram realizadas uma série de entrevistas (a maior parte delas gravadas), com profissionais ligados à indústria do vinho do Porto, em instituições oficiais (IVP e ICEP), e em empresas de vinhos do Porto (em maior profundidade, a Symington e a Sogrape). Para estas entrevistas foi estruturado um guião, evidenciando os principais aspectos que se pretendiam ver explorados. Na maior parte dos casos, as entrevistas foram gravadas e transcritas, de forma a evitar perdas de informação e a salvaguardar o rigor das declarações. Após terem sido transcritas, foram enviadas para os entrevistados, obtendo-se assim um maior rigor e em alguns casos um acréscimo de informações relevantes.

A informação obtida nas diversas entrevistas foi extraordinariamente rica, já que permitiu a obtenção de dados nunca publicados e mantidos em segredo por importantes instituições, bem como um maior conhecimento sobre a indústria (nomeadamente sobre as estratégias seguidas, nível de orientação para o mercado, grau de interacção) e as pessoas que nela trabalham. Possibilitou ainda o debate sobre as perspectivas de evolução da indústria, que foi obviamente fundamental, dado o objectivo do trabalho.

Procurou conhecer-se não só a indústria mundial dos vinhos, como também a indústria das bebidas espirituosas, em termos de formas de abordagem dos mercados, de factores críticos de sucesso e em processos de criação de marcas. Paralelamente, fez-se uma acção de *benchmark* junto de uma indústria que está neste momento a seguir um caminho tendente à construção de uma marca de *cluster* para o cristal da Marinha Grande (*MGlass*), de onde se obtiveram importantes contributos.

Nestas entrevistas foi utilizado um guião, onde se incluiu um conjunto de questões relevantes, para as quais se procuravam respostas. No entanto, sempre que se justificava, eram inseridas novas questões. Em todas as entrevistas procurou conhecer-se a visão estratégica das empresas em questão e uma análise crítica (não necessariamente negativa) sobre a evolução da indústria, nomeadamente quanto ao que tem sido feito para promover genericamente o produto, através de instituições oficiais e associações empresariais. Por outro lado, procurou “auditar-se” os sistemas de marketing existentes, nomeadamente naquilo que se refere à existência de objectivos claros, os inerentes meios para os atingir, e formas de medir o grau de sucesso das iniciativas. Nas entrevistas efectuadas junto das associações empresariais (AEVP) e dos organismos oficiais (ICEP e IVP), procurou-se perceber quais as suas atribuições, os seus objectivos, os seus sistemas de marketing e de medição de resultados, o que as diferencia, o grau de interacção existente entre todos, a repartição das atribuições, bem como a importância de todos na definição de objectivos e estratégias comuns para a indústria, e a forma como pretendem continuar a desenvolver o seu trabalho,

Para além das entrevistas, foi recolhido um grande número de dados quantitativos e qualitativos, sobre a evolução dos consumos do vinho do Porto (por tipo, por país, etc.), bem como a sua importância relativa face a outras bebidas concorrentes ou substitutas (aqui com utilização de Internet), de forma a conseguir melhor enquadrar este produto no leque de escolhas dos consumidores. Foram ainda disponibilizados dois importantes estudos de mercado, por parte da AEVP realizados recentemente em Portugal e na Holanda. Ao invés, refira-se a indisponibilidade do IVP em partilhar os resultados de estudos de mercado, realizados nos EUA e na Ásia, em 1999 e 1998.

Foi também utilizado um grande número de livros e artigos académicos, publicados em diversas publicações internacionais, que abordam os temas em

discussão. De entre os autores mais relevantes, destacam-se David Aaker e Michael Porter, através de uma abordagem teórica dos temas, e Luís Lages e T. Spawton enquadrando os aspectos ligados à indústria do vinho (numa componente mais dirigida a esta indústria).

Registe-se que não foram encontrados trabalhos publicados sobre a utilização do conceito de marca de *cluster*, ou outros semelhantes, pelo que toda a análise feita nesse campo será porventura inédita, com todas as vantagens e inconvenientes associados.

6. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO MUNDIAL DE VINHOS E DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS

Em termos competitivos, os vinhos e as bebidas espirituosas são os principais produtos que competem com o vinho do Porto, dado que os consumidores e os momentos de consumo são genericamente os mesmos. Ainda assim, estas duas indústrias têm características completamente diferentes, que advêm sobretudo da grande dimensão que as marcas de bebidas espirituosas têm, quando comparadas com as marcas de vinhos altamente pulverizadas.

6.1. Mercado mundial de vinhos

O mercado mundial de vinhos (Spawton, 1991) é dominado pela União europeia (em 1989 representava 59% da produção mundial de vinho, e 57% do consumo), seguido pelo continente americano (17.95% da produção e 20% do consumo). Em termos globais, foram produzidos 27.444 milhões de litros de vinho no mundo, sendo os principais países: Itália (6.186 m. l.) França (5.753 m. l.); Espanha (2.157 m. l.); Argentina (2.063 m. l.), antiga URSS (1.996 m. l.) e EUA (1.824 m. l.).

Dado que o consumo se cifrou naquele ano, em 24.124 milhões de litros, conclui-se que existe uma crise de sobreprodução. Por outro lado, tem-se verificado uma significativa alteração das preferências dos consumidores.

6.1.1. Crise de sobreprodução

O volume de consumo de bebidas alcoólicas tem vindo a diminuir ao longo dos anos (Spawton, 1990), pelo que em termos globais, a indústria mundial do vinho se encontra numa profunda crise de sobreprodução:

- Em 1989, 12% da produção mundial ficou por vender (9.7 vezes o total de toda a produção portuguesa de vinho daquele ano);
- Os tradicionais países produtores continuaram a pressionar os seus mercados de origem, gerando uma grande intensidade competitiva;
- Há muitas regiões do novo mundo que se iniciaram mais recentemente nesta indústria e são hoje importantes produtores mundiais (Califórnia, Argentina, África do Sul, Austrália, Chile, entre outros);
- As trocas comerciais internacionais ainda estão numa fase embrionária, dificultando o desenvolvimento de novos mercados;
- Tem-se assistido a uma quebra de consumos *per capita* em muitos dos principais mercados tradicionais;
- As grandes campanhas publicitárias feitas contra o consumo de álcool, e nomeadamente quanto aos seus efeitos na condução e na saúde, têm sido

intensificadas, com importantes consequências sobre a redução do seu consumo, pelo menos em quantidade;

- Existem cada vez mais limitações ao consumo do álcool, impostas sobretudo a condutores e a menores. Em alguns casos, o consumo pode levar a punições muito severas;
- As empresas de bebidas alcoólicas vêem os seus planos de marketing altamente limitados, devido a restrições legais.

Apesar de a produção de vinho ser uma actividade muito antiga, com mais de 4000 anos (Spawton, 1991), não há ainda grande *know-how* no seu comércio internacional:

- A indústria sempre esteve orientada para o produto e não para o mercado;
- Historicamente, os meios de transporte utilizados no transporte marítimo não reuniam as características necessárias para a manutenção das suas características. A título de exemplo, uma lenda diz que o Vinho Moscatel de Setúbal foi descoberto acidentalmente, devido às alterações que uma carga marítima de vinho de mesa sofreu no decorrer de uma viagem para o Brasil, que por problemas comerciais com o comprador, foi devolvido à origem;
- As barreiras legislativas e fiscais, bem como as dificuldades burocráticas em torno do comércio internacional de vinhos, existentes em muitos países, funcionam como um enorme travão ao livre comércio. Esta situação dificulta nomeadamente a construção de lojas virtuais.

Os países do novo mundo têm vindo a desenvolver uma actuação muito agressiva no mercado mundial de vinhos, enquanto que muitos dos produtores tradicionais não têm sabido adoptar uma postura de orientação para o mercado:

- Os seus solos e as condições climáticas são altamente favoráveis à produção de vinho;
- Na maior parte dos casos, não existem regiões demarcadas, com quotas de produção a funcionarem como barreiras à entrada, ou como limitação de quantidade;
- Fizeram correctas acções de *benchmark*, e utilizam as mais modernas tecnologias, algumas vezes, através de alianças estratégicas com prestigiadas empresas de vinhos europeias;
- Tem uma postura *marketing oriented*, trabalhando o vinho como um “normal” produto de grande consumo.

Dado que a indústria está a produzir mais vinho do que aquilo que pode consumir, assiste-se a um grande aumento da agressividade comercial nesta indústria, provocando uma consequente pressão nos preços.

Para a indústria portuguesa de vinho – e nomeadamente no caso vinho do Porto – não existe dimensão suficiente para obter economias de escala significativas, quando comparada com os produtores do Novo Mundo, ou mesmo com a Europa. Há assim que encontrar soluções imaginativas que

possam criar condições para a obtenção de uma melhor posição competitiva nos mercados internacionais.

6.1.2. Novas tendências de consumo

A tendência para a harmonização dos consumos *per capita* de bebidas alcoólicas (Spawton,1990), tem levado a uma diminuição dos consumos nos principais mercados, ao mesmo tempo que se assiste a um grande aumento das exigências de qualidade (e de reconhecimento social), de uma parte importante dos consumidores. É correcto afirmar-se que a indústria do vinho se subdivide em “Vinhos Correntes” e “Vinhos de Qualidade”, dadas as opostas tendências de evolução e os factores críticos de sucesso de cada um deles.

6.1.2.1 Vinhos correntes

São cada vez mais uma *commodity*, procurada por grupos de consumidores sem poder económico, que consomem vinho em grande quantidade. Estes tipos de consumo são cada vez mais sinónimos de subdesenvolvimento, dada a percepção das sociedades modernas, quanto aos malefícios de um consumo exagerado de álcool, para a saúde e para os comportamentos.

Neste mercado, o principal factor crítico de sucesso é o preço, pelo que, para competir, as empresas necessitam de estruturas de custos optimizadas e, frequentemente, de uma grande capacidade produtiva, de forma a obterem economias de escala significativas.

Nos vinhos correntes, verifica-se uma crescente tendência para o desenvolvimento de marcas de distribuidor, já que estas conseguem proporcionar um melhor preço final, devido à inexistência de equipas comerciais e de logística dedicadas às suas marcas; à inexistência de processos de investigação e de desenvolvimento de produtos; e à redução (ou em muitos casos de eliminação) dos intermediários envolvidos.

6.1.2.2. Vinhos de qualidade

Os vinhos de qualidade superior, deixaram de ser um privilégio de reis, príncipes e grandes magnatas e passaram a fazer parte dos hábitos de consumo de parcelas significativas de muitos mercados.

O fim dos consumos de quantidades exageradas de vinho provocados por novos hábitos e preocupações sociais, fez com que o vinho deixasse de ser um produto de consumo diário, passando a ser considerado como um adereço especial para refeições importantes... pelo que muitos consumidores passaram

a procurar melhores vinhos. A disponibilidade financeira para os comprar passou também a ser maior.

Esta tendência do mercado foi acompanhada pelo aparecimento de uma série de revistas especializadas em vinhos, que se implantaram em todo o mundo com tiragens significativas, e foi aproveitada pelos *marketeers* da indústria os quais posicionarem muitos dos seus vinhos, enquanto produtos de alta qualidade e prestígio.

Nos últimos anos, o vinho tornou-se um dos principais símbolos de prestígio em muitos países, com óbvias repercussões no aumento de consumo. Neste mercado, os consumidores procuram fundamentalmente qualidade (sabor) e reconhecimento social.

Assim, para as empresas conseguirem competir, têm de colocar no mercado produtos de grande qualidade, ao mesmo tempo que adoptam uma estratégia de marketing tendente a conferir uma maior notoriedade às suas marcas, baseada em prestígio e exclusividade (tal como o fazem outros produtos de luxo). De facto, o aumento da qualidade requerida leva ao grande incremento do papel da marca, como garante de qualidade e potenciador de valor para a empresa que a consegue desenvolver (Spawton, 1990).

6.1.2.3. A importância do *terroir* para os vinhos de qualidade

O *terroir* é uma combinação única de solo, clima e tradições, que identificam regiões vinícolas e lhes possibilitam criar um produto final com características muito diferenciadas. Em muitos casos, estes *terroir* provocaram o aparecimento de Regiões Demarcadas (RD), de que o vinho do Porto foi a primeira mundialmente constituída.

A importância deste elemento, é muito grande no negócio do vinho, e sobretudo nos segmentos de maior qualidade:

- Permite a construção de barreiras à entrada e legislação que interdição a utilização da Região Demarcada, noutros locais, mesmo que próximos;
- Permite a construção de associações na mente dos consumidores, o que é muito importante nesta indústria, dado o prestígio associado ao seu consumo (em muitos casos, produtos de luxo), e à possibilidade de diferenciação;
- Diferencia imediatamente os produtos, através de características organolépticas evidentes, pelo que faz reduzir o risco percebido do consumidor;
- É utilizado como forma de diferenciação de produtos, nos lineares de supermercado e nas listas de vinhos dos restaurantes;
- Confere um determinado nível de *status* ao seu consumidor.

Na indústria do vinho tem-se assistido recentemente a uma nova segmentação que privilegia as castas utilizadas, em vez das Regiões Demarcadas. Esta

segmentação é principalmente benéfica para os vinhos do Novo Mundo, que se especializam nesta vertente - vinhos varietais - visto os seus *terroirs* não serem (quase nunca) relevantes para o consumidor mundial de vinhos. No entanto, dado que existe uma infindável variedade de castas, e que a maior parte dos vinhos são desenvolvidos através de uma determinada combinação de castas, cujas características também variam em função do local onde foram produzidas, esta divisão está longe de ser amplamente conhecida e aceite, pelo que o mercado conferirá sempre uma importância fundamental ao *terroir*.

6.1.3. Caracterização dos consumidores de vinho

Os padrões de consumo de vinho têm variado significativamente ao longo do tempo e do espaço, não existindo um conhecimento aprofundado das características e preferências exactas dos seus consumidores. Têm sido desenvolvidos importantes estudos que procuram facilitar os processos de segmentação do mercado, bem a análise do processo de decisão de compra (estudando nomeadamente a componente *Risco*).

6.1.3.1. Segmentação

Estudos recentes têm mostrado algumas formas específicas para desenvolver a segmentação do mercado do vinho (Gluckman, 1996). Em termos gerais, existem cinco grandes possibilidades de segmentar os consumidores de vinho, de acordo com as suas características pessoais e atitudes perante o vinho (e a sociedade).

- Por ocasião de consumo (momentos especiais/dia-a-dia);
- Por tipo de vinho (relação qualidade / preço);
- Por tipo de atitudes dos consumidores;
- Por quantidades consumidas (grandes, médios e pequenos consumidores);
- Por características demográficas.

Esta gama de possibilidades de segmentação pode ser acrescentada com outros critérios válidos, como por exemplo, as classes sócio-económicas, podendo as suas alternativas ser utilizadas de forma individual ou cruzando mais de um tipo de critérios relevantes, para o problema em estudo.

6.1.3.2. Estratégias de minimização do risco dos compradores de vinho

Dado que estamos perante um “Bem Experiência” (Pedro, 1999) é necessário experimentar o produto para a ceder aos seus atributos. Neste caso, o risco percebido pelo consumidor no decorrer do processo de compra de uma garrafa

de vinho, manifesta-se a quatro níveis, escalonados de acordo com uma ordem de importância específica (Mitchell, 1999):

- Risco funcional (sabor);
- Risco social (família e amigos);
- Risco financeiro (preço);
- Risco físico (ressaca).

A ponderação com que cada consumidor sente as diferentes formas de risco, varia em função dos valores de cada um e do segmento de mercado onde cada indivíduo se insere.

Tomando como certa a teoria da aversão ao risco, os consumidores desenvolvem estratégias tendentes à sua minimização, nomeadamente no decorrer do processo de decisão de compra:

- **Procura de informação**, através de fontes informais (família, amigos, líderes de opinião) ou formais (vendedores e artigos de jornal). Quando o risco financeiro é significativo, o papel das fontes torna-se determinante: o tempo despendido na recolha de informação está positivamente correlacionado com a "quantidade" de risco percebido;
- **Fidelidade à marca** – é uma das formas de o consumidor evitar o risco, já que são conhecedores das características de determinadas marcas;
- **Imagem da loja** – Os consumidores confiam muitas vezes nas opiniões dos vendedores de reputadas lojas de vinhos;
- **Marcas de grande notoriedade** – Quando os consumidores não têm experiência em determinados produtos, tendem a confiar numa marca muito conhecida. Uma estratégia publicitária agressiva pode assumir um papel muito relevante para a redução de risco, já que por um lado confere notoriedade à marca, e por outro, dá ao consumidor a sensação de estar a comprar um produto que muita gente já comprou, pelo que o risco é reduzido... "é impossível que tanta gente se engane";
- **Preço** – A escolha de produtos mais caros ou mais baratos varia em função da importância dada à relação preço/qualidade, e ao risco financeiro percebido;
- **Experimentação** – de forma a reduzirem o risco financeiro ao mínimo, os consumidores procuram garantir que o produto possui as características pretendidas. Nestes casos, acções de degustação e oferta de amostras são particularmente eficazes.

Por outro lado, o grau de envolvimento que o consumidor tem na sua compra, impõe consequências muito particulares quanto ao grau de risco que apreende. Assim se explica a grande preocupação de muitos consumidores (compradores) de vinho, no sentido de se informarem exaustivamente sobre os produtos, para reduzirem o risco (sobretudo o risco social). Neste contexto, várias revistas especializadas e clubes de vinhos têm vindo a registar enorme crescimento em muitos países.

6.1.4. Opções estratégicas na indústria do vinho

Para terem resultados positivos nesta indústria, as empresas têm de tomar opções estratégicas claras, de forma a construirem vantagens competitivas sustentáveis:

6.1.4.1. Modelo de orientação estratégica

O modelo de orientação estratégica desenvolvido para a indústria do vinho (Lages, 1999), justifica a rendibilidade de longo prazo nesta indústria, por três vias:

- Re-direcionamento dos recursos financeiros;
- Aumento de volume;
- Aumento de produtividade.

As empresas podem basear a sua sustentação estratégica, numa alteração da alocação feita dos seus recursos financeiros. Este fenómeno pode manifestar-se através de numa nova missão, em inovação, desinvestindo em determinadas áreas de negócio, ou diversificando a sua actuação (dentro da indústria).

As empresas também podem optar por aumentar os volumes de vendas, através do incremento das quantidades consumidas pelos consumidores actuais (ou aumentando quotas de mercado), ou desenvolvendo novos mercados.

Uma terceira via de sustentação estratégica, baseia-se no aumento de produtividade, através da optimização das margens, da redução de custos, da melhoria da gama de produtos, ou da composição das vendas.

Com esta grelha, as empresas podem optar por uma estratégia mista, que lhes permita diferenciarem-se, obtendo uma posição competitiva específica: por exemplo, podem optar por aplicar os seus recursos financeiros numa nova tecnologia de produção, incrementar vendas através da exploração de novos mercados, e aumentar a sua produtividade através de um aumento de margens e de uma melhoria da gama de produtos.

6.1.4.2. Modelo de Porter

Porter baseia o seu modelo de desenvolvimento estratégico das empresas, numa clara e exclusiva escolha em um de três vectores: desenvolvimento de uma vantagem de custos, de diferenciação ou de foco. (Porter,1990):

- Uma estratégia de *vantagem de custos* implica uma maximização na posição da empresa na curva de experiência, e uma minimização da estrutura de custos. Este tipo de estratégia só é possível em empresas com uma elevada quota de mercado relativa, ou outra vantagem de custos significativa (nomeadamente através de um acesso privilegiado à matéria-prima).
- Uma estratégia de *diferenciação* implica que a empresa produza algo que o mercado valorize e que não seja replicável (design, imagem de marca, tecnologia, características físicas, rede de agentes, etc.). Uma estratégia de diferenciação não implica um descuido na estrutura de custos.
- Uma estratégia de *foco* implica uma especialização das actividades da empresa em determinado grupo de clientes, capaz de lhes fornecer uma alargada gama de produtos ou de serviços. Os seus objectivos podem ser atingidos através de uma vantagem de custos, ou de diferenciação.

Na indústria do vinho, as estratégias de liderança de custos pode fazer sentido para os vinhos correntes, já que a grande diferenciação é feita através de preço. Para os vinhos de qualidade, adoptam-se normalmente estratégias de diferenciação em empresas de dimensão significativa, ou de *foco*, em empresas normalmente pequenas, que produzem vinho de muito grande qualidade, muito procurados e valorizados pelo mercado (ou mesmo por nichos).

Em regra, os vinhos portugueses não têm capacidade para competir em preço com os seus concorrentes (nomeadamente espanhóis), dadas as menores economias de escala alcançáveis e a organização da própria indústria. É ainda de referir que, em produtos de muito baixo preço, a concorrência é limitada a um espaço geográfico relativamente restrito, devido aos elevados custos de transporte (desta forma é pouco provável que vinhos provenientes da América Latina possam competir com os portugueses no segmento de baixo preço).

6.2. Caracterização sumária do mercado mundial de bebidas espirituosas

As bebidas espirituosas, vulgarmente consumidas enquanto aperitivos e/ou digestivos, têm uma importância fundamental no mercado mundial das bebidas alcoólicas.

Um dos principais aspectos que caracterizam a indústria das bebidas espirituosas – e que a distingue dos vinhos – é a existência de um grande número de fortíssimas marcas globais, que são desenvolvidas através de agressivas estratégias de marketing.

6.2.1 Caracterização geral

Agregando as vendas das marcas de bebidas espirituosas mais vendidas do mundo (constantes no anexo 1), obtêm-se um quadro resumo - ver quadro 3 - do qual se podem retirar as seguintes conclusões:

- As bebidas brancas dominam o comércio mundial de bebidas espirituosas. Em 1999, as 38 marcas mais importantes (e que constam entre as 120 maiores marcas de bebidas espirituosas do mundo), venderam mais de 222 milhões de caixas (contra 10.5 milhões do total da indústria do vinho do Porto). Entre as bebidas brancas, a *vodka* é responsável por mais de metade das vendas (123 milhões de caixas), possuindo as marcas mais importantes: a *Stolichnaya* – a maior marca de bebidas espirituosas do mundo – vendeu 53 milhões de caixas, seguida da *Smirnoff*, com 16.3 milhões. Seguem o *rum* (dominado pela *Bacardi*) e o *gin* (dominado por uma marca regional e pela *Gordon's*), com 46 e 44 milhões de caixas vendidas em 1999, respectivamente;
- A indústria do *whisky* é dominada pela Escócia (46 milhões de caixas) seguida pela Índia, EUA e Canadá, com 21, 15 e 13 milhões de caixas, respectivamente. O Japão, a Espanha e a Irlanda têm participações menos significativas nesta indústria. Por marcas, a mais importante é a *Johnnie Walker*, que no seu total representa 10 milhões de caixas por ano (aproximadamente o mesmo que o total da indústria do vinho do Porto);
- Existe ainda um grande número de outras categorias, como os licores, *soju*, *cachaça*, *brandy*, *bitter/aperitivo*, *aniz*, *cognaque*, etc. Entre estes destaque-se o *cognaque*, com 7 milhões de caixas vendidas (entre as 7 marcas mais importantes), das quais 3 milhões pertencem à marca *Hennessy* e 1,4 milhões à *Remy Martin*;
- Das 120 principais marcas mundiais, mais de metade (64) são de carácter regional, com um peso de 50,3% nas quantidades vendidas.

As 120 principais marcas de bebidas espirituosas
Vendas em 1999 - Total Mundo
Em milhões de caixas de 12 garrafas

Categoria	1998	1999	Evolução Anual	Nº Marcas nos TOP 120
Bebidas Brancas	214	222	3%	38
Vodka	121	123	1%	18
Rum	44	46	5%	10
Gin	41	44	7%	7
Tequilha	7	8	13%	2
Akvavit	1	1	-9%	1
Whisky	107	107	0%	41
Escócia	47	46	-2%	17
India	20	21	4%	7
Estados Unidos	15	15	1%	4
Canadá	13	13	-1%	6
Whisky Japão	8	8	2%	5
Espanha	2	2	0%	1
Irlanda	1	1	2%	1
Especialidades	155	158	2%	41
Soju	50	52	4%	2
Liqueur	26	26	1%	12
Cachaca	25	26	4%	1
Brandy	25	24	-3%	13
Bitter/aperitif	11	11	3%	6
Anis/Pastis	10	10	2%	2
Cognac	6	7	6%	4
Korn	1	1	0%	1
TOTAL	476	487	2%	120

Fonte: Connectingdrinks.com

Quadro 3: As principais bebidas espirituosas no mundo

6.2.2. Perspectivas de evolução

Apesar de esta indústria ser muito grande, tem-se registado uma diminuição dos consumos *per capita* de bebidas espirituosas, pelo menos nos principais mercados:

- O seu elevado teor alcoólico (cerca de 40%, na maior parte destas bebidas) faz com que se tornem pouco atractivas, dadas as suas potenciais consequências para a saúde e para os automobilistas;
- Existe uma crescente pressão para a inibição do seu consumo por menores de idade e para a proibição à sua publicidade.

No entanto, têm-se registado importantes evoluções de consumo nos países mais desenvolvidos, especialmente em redor da *vodka*, dada a sua grande versatilidade de consumo (pode ser bebida, misturada com um grande número

de outras bebidas). Nesta categoria, a marca *Absolut* tem registado importantes crescimentos, através de uma alargada gama de *vodkas* premium (Impact, 2000).

Em termos empresariais, esta indústria é dominada pela empresa *UDV* (*Diageo*), fruto de uma fusão recente (ocorrida no final dos anos 90), entre duas importantes empresas de bebidas: a *IDV* e a *UD*. Em 1999, 15 das 120 principais marcas mundiais pertenciam a esta empresa, o que mostra bem a sua importância.

Nos últimos anos, e especialmente após o aparecimento da *UDV*, tem-se assistido a algumas tentativas de fusão entre algumas das restantes empresas, de forma a ganhar importância relativa, face ao líder mundial.

6.3. Resumo do capítulo

Neste capítulo é feita uma caracterização sumária do mercado mundial de vinhos e de bebidas espirituosas, pois são os dois grandes concorrentes (ou substitutos) do vinho do Porto.

Em termos globais, a indústria mundial do vinho, caracteriza-se por:

- **Excesso de oferta:** devido à diminuição dos consumos *per-capita* de vinho em muitos países e ao aparecimento de novos países produtores;
- **Pouca orientação de mercado:** historicamente, esta indústria tem revelado pouca vocação comercial, o que se comprova pelas reduzidas trocas internacionais e quase inexistência de marcas globais. No entanto, com o aparecimento dos produtores do novo mundo, e com as crises de sobreprodução, tem havido alguma evolução nas estratégias das empresas;
- **Crescente procura de vinhos de qualidade:** beber vinho passou a ser um prazer, tido em porções cada vez mais reduzidas (devido aos seus efeitos para a saúde e às próprias restrições legais). Neste contexto, tem existido uma crescente procura de produtos de maior qualidade, em detrimento dos vinhos correntes. Muitos destes vinhos de qualidade provêm de *terroirs* (regiões vínicas, com combinações únicas de solo, clima e tradições);
- **Diminuição do consumo de vinhos correntes:** dada a redução dos consumos *per-capita* nos principais mercados, há uma crescente competição entre produtores de vinhos correntes, pelo que o preço passou a ser o principal factor crítico de sucesso. Assim, vencer neste mercado implica possuir uma estrutura de custos optimizada (normalmente associada a grandes quantidades e elevadas economias de escala).

Por seu lado, os consumidores de vinhos são normalmente segmentados por ocasião de consumo, por tipo de vinho consumido, por atitude face ao vinho, por quantidades consumidas e por características demográficas. No seu processo de decisão de compra, pretendem minimizar o risco (funcional, social, financeiro e físico), através de processos de procura de informação; fidelidade a

marcas; imagem da loja; compra de marcas de grande notoriedade; preço e experimentação.

Para se ter sucesso nesta indústria, pode optar-se por uma estratégia de liderança de custos (desde que exista grande capacidade produtiva e elevadas economias de escala), de foco ou de diferenciação (estas duas últimas, sobretudo nos vinhos de qualidade).

Pelo contrário, as bebidas espirituosas têm fortíssimas empresas e marcas globais, bem como uma profunda orientação para o mercado. No entanto, as novas tendências de consumo e os *lobbies* anti-alcool têm provocado uma diminuição do seu consumo, pelo menos nos principais mercados (dado o seu elevado teor alcoólico). Aqui também se assiste a um significativo *upgrading* da qualidade procurada.

7. A INDÚSTRIA DO VINHO DO PORTO

7.1. Características fundamentais

7.1.1. Enquadramento histórico

“Desde 1678, data das primeiras estatísticas oficiais sobre as suas exportações, até hoje, o comércio externo de vinho do Porto cresceu à taxa média de 1,6%. Em 1678-79 exportaram-se pela barra do Douro 3.800hl e actualmente saem por ano mais de 700.000 hl de vinho do Porto” (Martins & Barreto,1999)

A indústria do vinho, assumiu desde muito cedo um papel fundamental no comércio externo de Portugal com o Reino Unido, que foi durante muitos séculos o nosso principal parceiro comercial.

Com o Tratado de Windsor, em 1386, passou a haver livre circulação de bens entre Portugal e Inglaterra, através da atribuição aos ingleses e portugueses de direitos de comercialização idênticos aos que eram aplicados aos nacionais de cada país. Os vinhos portugueses beneficiaram especialmente desta situação, dado que o Tratado os colocou numa situação ainda mais vantajosa face aos produtores franceses: dada a grande rivalidade existente entre a França e a Inglaterra, os vinhos franceses tiveram sempre muita dificuldade em entrar no mercado inglês (onde consumir produtos franceses, nomeadamente vinho, foi considerado como um acto antipatriótico durante muito tempo).

Os vinhos produzidos na região do Minho foram durante algum tempo expedidos em grandes quantidades para o Reino Unido, não obstante perderem grande parte da sua qualidade no percurso. Na busca de melhores vinhos, os feitores ingleses responsáveis pela exportação deste produto encontraram no vale do Douro um vinho que correspondia aos requisitos de qualidade necessários. Não se sabe as razões que levaram à sua fortificação, pela adição de aguardente, mas o facto é que conseguiu grande sucesso em Inglaterra.

O comércio do vinho português para o Reino Unido, feito por comerciantes ingleses, começou com os vinhos do Minho, mas rapidamente se mudou para Vila Nova de Gaia. Nesta vila, o vinho comprado à agricultura duriense era armazenado - num clima mais fresco e húmido -, e depois enviado para Inglaterra por barco, onde era engarrafado e vendido. Não tendo inventado o vinho do Porto, os comerciantes ingleses tiveram uma importância fundamental no seu sucesso comercial e mesmo na concepção do seu produto físico.

As primeiras empresas de vinho do Porto, provieram de descendentes de comerciantes ingleses que se instalaram no Porto a partir do séc. XVII (IVP,1997): *Kopke* (1638 por *Christiano Kopke*); *Burmester* (*John Nash* e *Heinz Burmester*, 1730); *Sandeman* (1790) e *Croft* (1778).

Por imposição do Tratado de *Methuen* (1703), as fronteiras portuguesas ficaram totalmente abertas aos têxteis ingleses e, em compensação, Portugal passou a ter um acesso privilegiado ao mercado de vinhos inglês:

“Haja paz ou guerra entre os reinos da Inglaterra e de França, os vinhos portugueses com destino à Inglaterra transportados em pipas, toneis ou qualquer outra vasilha que seja, pagariam menos um terço dos direitos para igual quantidade ou medida de Vinho Francês” (Macedo, 1981).

Neste contexto, os governantes portugueses de então, perceberam que a única forma de manter a nossa balança comercial equilibrada, seria através de uma grande apoio ao vinho do Porto. Assim, esta indústria foi fortemente apoiada por muitos governantes (nomeadamente pelo Marquês de Pombal).

Ao mesmo tempo que o vinho do Porto se enraizava profundamente nos hábitos britânicos, os comerciantes ingleses passaram a dominar por completo o negócio, detendo sobre os produtores um enorme poder negocial que rapidamente os deixou numa situação muito difícil. Estes comerciantes criaram em 1728 a *British Factory House* (Feitoria Inglesa), organismo regulador da actividade, que visava controlar os preços pagos aos produtores (Cruz, 1981).

Dada a enorme procura que este produto obteve e a pressão dos comerciantes ingleses para a diminuição dos preços, cedo começou a notar-se uma grande adulteração da sua qualidade, o que provocou uma ainda maior queda de preços - colocando mesmo o negócio em causa -, dados os problemas de qualidade. Deste conflito surge uma forte reacção dos lavradores do Douro: *“os lavradores vislumbrando a ruína, enviaram uma delegação a Lisboa para apresentar as suas queixas ao primeiro Ministro do Reino, Sebastião José de Carvalho e Mello, o futuro Marquês de Pombal”* (Brito, 1997).

Estava-se em 1755/6, e desta iniciativa emergiram três consequências fundamentais:

- Desenvolvimento de infra-estruturas no Douro, de apoio à indústria do vinho do Porto, nomeadamente através da construção de estradas, limpeza de terrenos e plantação de florestas para a produção de pipas;
- Criação da *Companha Geral da Agricultura do Alto Douro* (1756). Propriedade dos agricultores, esta companhia possuía os direitos exclusivos para comprar o vinho produzido na região a um “preço justo” (pré-determinado) para os agricultores e de destilar a aguardente utilizada na fortificação do vinho. “Um dos objectivos da companhia foi o combate à posição dominante dos ingleses, que através da *British Factory House* quase aniquilavam os produtores.
- Criação da primeira região demarcada moderna do mundo com denominação de origem controlada e definição de quotas de produção, de forma a evitar crises de excesso de produção e problemas de qualidade.

As consequências desta política foram muito positivas para o sector do vinho do Porto, quer em termos de quantidade produzida, quer em termos de salvaguarda da qualidade do vinho. Como se pode observar pelos dados abaixo, a quantidade média anual de vinho do Porto exportado quase sextuplicou entre 1678 e 1778 (Martins & Barreto, 1999).

Durante todo o século XVIII, o mercado inglês absorveu grande parte do comércio externo do vinho do Porto (cerca de 93% no final do século), sendo o restante enviado em ínfimas quantidades para outros países. Durante o Séc. XIX a Inglaterra foi perdendo importância (até atingir “apenas” 63.5% das quantidades), em detrimento do Brasil (20,1% do total das exportações no final do século) e de outros pequenos mercados. No final do séc. XX, a Inglaterra representa apenas 20.2% das exportações, sendo ultrapassada pela França (35.3%) e um pouco à frente do Benelux (vide quadro 4):

Posição dos principais mercados consumidores de Vinho do Porto (em percentagem)

Mercados	Até Finais do Séc.XVIII	Século XIX		Século XX	
		1ª Metade	2ª Metade	1ª Metade	2ª Metade
Inglaterra	93%	80%	63,5%	59,0%	20%
Brasil	0,3%	10%	20,1%	6,4%	0,3%
França			1,5%	10,5%	35%
Benelux			1,2%	5,6%	18,6%
P.Nórdicos		0,04%	2,4%	8,5%	7,5%
Alemanha		0,1%	4,2%	3,3%	6,7%
EUA	0,1%	1,5%	1,4%	2,1%	1,0%
Rússia	0,1%	0,03%	1,0%	0,3%	1,1%
Itália				0,06%	2,8%
Suíça				0,8%	1,5%
PALOP's		0,05%	1,0%	0,8%	0,4%
Outros	6,1%	7,7%		2,6%	4%

Fonte: Memórias do Vinho do Porto, Martins & Barreto; 1999, pág.48

Quadro 4: Evolução histórica dos principais mercados de vinho do Porto

Até meados do séc. XX, a Inglaterra foi sempre o principal mercado do vinho do Porto. No entanto a partir da II Guerra Mundial registou-se naquele mercado uma acentuada queda da procura de vinho do Porto: As categorias mais baixas (servido em *pub's* com limão), foram substituídas por um vinho de origem inglesa (que era mais barato, já que não pagava impostos) e nas categorias de maior qualidade, verificou-se um grande crescimento do *whisky* e *xerez*.

Sem conseguirem escoar grande parte da sua produção de vinho do Porto de pouca qualidade, os comerciantes procuraram então exportar este produto para outros mercados, como o francês, dada a sua grande dimensão e a numerosa

comunidade emigrante. De registar que em França o vinho do Porto se posicionou como aperitivo de baixo preço. De França, o vinho do Porto estendeu-se para a Bélgica, Holanda e Luxemburgo, países com importantes consumos e entrepostos comerciais.

O facto de o vinho do Porto ter uma presença muito importante no mercado inglês – em termos de categorias especiais –, que é porventura o mais maduro mercado de vinhos do mundo, tem possibilitado um grande ganho de notoriedade em outros mercados (nomeadamente nos EUA e Canadá), já que muitas das mais importantes revistas de vinhos são inglesas, e nelas é dado grande destaque ao vinho do Porto. Por outro lado, Londres é uma cidade de referência no mercado dos vinhos, onde existem algumas das mais importantes lojas de vinho do mundo, e se efectuam constantemente leilões de vinhos raros, onde se incluem sempre vinhos do Porto.

7.1.2. Aspectos básicos da indústria

Enquanto produto físico, o vinho do Porto é um produto altamente diferenciado, quer dos outros vinhos, quer das bebidas espirituosas. Enquanto indústria, encontra-se fortemente regulada, sendo controlada por um grande número de entidades que têm como objectivo proteger a sua origem, regular a actividade e promover objectivos comuns.

7.1.2.1. Características fundamentais do produto

O vinho do Porto é um vinho fortificado, proveniente de uma região bem definida, do Vale do Douro. Possui um teor alcoólico baixo, quando comparado com whiskies e outras bebidas espirituosas, e é normalmente consumido como aperitivo e digestivo, podendo mesmo acompanhar doces e queijos.

A denominação *vinho do Porto* está protegida, sendo o *Instituto do Vinho do Porto* a instituição a quem compete zelar pelo cumprimento das normas de qualidade e de proveniência deste produto.

Uma das principais características do vinho do Porto tem a ver com diversidade das castas utilizadas, as formas de envelhecimento e a apresentação formal ao mercado que este produto pode comportar. A primeira grande divisão ocorre entre o vinho do Porto de categorias correntes e vinho do Porto de categorias especiais:

- As categorias correntes, mais baratas, são aquelas que estão mais fortemente divulgadas, sobretudo nos mercados mais sensíveis ao preço. Nas categorias correntes, encontram-se os seguintes tipos de vinho do Porto: *Branco*, *Tawny*, *Ruby*.

- As categorias especiais são as que têm tido um maior crescimento nos últimos anos. Os produtos de maior qualidade podem estar presentes nos seguintes tipos: *Vintage*, *LBV*, *Colheita*, *Vintage Character* e vinho do Porto com *indicação de idade* .

Uma forma de compreender a diversidade deste produto é através da análise da figura 3, onde se refere com algum detalhe as especificidades de cada produto.

Caracterização dos tipos de vinho do Porto				
Tipos	Castas Mais importantes	Produto		Envelhecimento Médio
Branco (19%-22% Vol....) Uvas Brancas	Malvasia Fina Folgasão Gouveio Viosinho Rabigato	Lágrima Doce Meio Seco Seco Extra Seco Leve Seco (16.5% Vol....)		2/3 anos
		Sem Data de Colheita (Está pronto a ser consumido)	Tawny	3/4 anos
			Ruby	2/3 anos
			Vintage Character	2/3 anos
			Tawny com Indicação de Idade	10/20/30/40 anos
Tinto (19%-22% Vol....) Uvas Tintas	Touriga Nacional Tinta Barroca Tinta Roriz Touriga Francesa Tinto Cão	Datado	Vintage	2/3 anos*
			LBV (quando filtrado não evolui na garrafa)	4/6 anos*
		É aconselhável o envelhecimento em Garrafa	Colheita (Está pronto a ser consumido)	7 ou + anos
				Categorias Correntes
				Categorias Especiais
				* Período mínimo e máximo de envelhecimento for a da garrafa

Figura 3: Os diversos tipos de vinho do Porto

Segundo muitos autores, a oferta muito diversificada existente no vinho do Porto tem sido um dos factores que tem contribuído para o seu sucesso comercial nos últimos anos. Outros produtos, como o Xerez esgotaram rapidamente o seu potencial de mercado, dado que o produto oferecido é basicamente indiferenciado.

Esta enorme diversidade de produtos, com níveis de qualidade e de preços extremamente alargado, provoca uma oferta muito rica com um enorme leque de escolha, e possibilidade de evolução no consumo. No entanto, tem originado também a um posicionamento muito diferente entre países, com percepções completamente distintas quanto à sua qualidade, prestígio e preço, dentro de cada mercado e entre os diversos países. Este aspecto é fundamental para se compreender a diversidade de atitudes existentes relativamente ao vinho do Porto a nível mundial, e é também uma das suas principais ameaças ou oportunidades (conforme se queira enfrentar o desafio) para este produto, no

seio de uma sociedade cada vez mais global, onde cada vez mais os consumidores têm acesso à mesma informação.

7.1.2.2. Principais instituições envolvidas na produção e comercialização de vinho do Porto

Para além dos produtores e comerciantes, existem uma série de instituições oficiais e não oficiais, com capacidade de intervenção no sector.

Neste momento, os principais actores desta indústria são:

- Instituto do Vinho do Porto (IVP);
- Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro (CIRDD);
- Associação das Empresas de Vinho do Porto (AEVP);
- Casa do Douro;
- Confraria do Vinho do Porto;
- ICEP Portugal.

Instituto do Vinho do Porto (IVP)

Organismo estatal (tutelado pelo Ministério da Agricultura), foi fundado em 1933 e é responsável pelo controlo, promoção e defesa da denominação “Porto” através de um grande número de competências, de que se destacam (conforme o DL 75/95 de 19 de Abril):

- Fiscalização e condicionamento da produção, elaboração e comércio do vinho do Porto;
- Certificação da região de origem;
- Emissão de selos de garantia;
- Defesa da denominação de origem nos mercados consumidores;
- Colaborar na promoção e divulgação internacional da imagem de qualidade do vinho do Porto.

O IVP também tem o poder de conferir o “grau” de *Vintage* a vinhos de excelência, provenientes de colheitas muito especiais. Pode haver colheitas *Vintage*, atribuídas a quintas que obtiveram uma colheita de especial qualidade em determinado ano, ou ano *Vintage*, quando o IVP considere que as características de extrema qualidade foram comuns a toda a região.

Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro (CIRDD)

A CIRDD (criada em 1995) é uma comissão sob alçada estatal, onde tomam assento os representantes da lavoura e do comércio, sob a presidência de um representante do Estado, no seio do órgão deliberativo (o Conselho Geral). A presença de todos os intervenientes da indústria, em torno desta comissão, é a resposta encontrada pelo governo central para a necessidade de se partilhar o poder de decisão por todas as entidades relevantes, de forma a criar uma maior participação e responsabilização, na construção do futuro desta indústria.

Esta comissão interprofissional tem as suas competências centradas não só na Denominação de Origem do vinho do Porto, como também dos VQPRD da Região Demarcada do Douro (RDD). As suas principais atribuições são:

- A promoção da convergência dos interesses da produção e do comércio na defesa do interesse geral da região;
- Disciplinar e controlar a produção de vinhos do Porto e colaborar na sua promoção e defesa;
- Zelar pelo cumprimento da regulamentação existente, e fomentar a sua qualidade;
- Definir a quantidade de mosto que deve ser beneficiado em cada ano, bem como proceder à respectiva atribuição a cada viticultor, tendo em conta a classificação das parcelas de vinha;
- Disciplinar, controlar e fiscalizar a produção e o comércio dos vinhos da RDD;
- Dar pareceres sobre o orçamento e planos anuais do IVP.

Assim, esta comissão interprofissional, engloba algumas das competências anteriormente atribuídas ao Instituto de Vinho do Porto e à Casa do Douro, passando a ser o organismo nuclear de toda a denominação de origem “Porto” (DL n.º 75/95).

A Associação das Empresas de Vinho do Porto (AEVP)

Com a extinção do regime corporativo, *Grémio dos Exportadores de Vinhos do Porto* (fundado em 1933) deu origem à *Associação de Exportadores de Vinho do Porto* em 1975. Em 1995 deu-se uma alteração de estatutos e esta entidade passou a denominar-se *Associação de Empresas de Vinho do Porto*.

O principal objectivo da AEVP, consignado estatutariamente, é a “promoção e defesa da indústria e comércio de Vinho do Porto e a representação e protecção dos interesses dos seus associados, relativos a essa actividade económica”.

De entre as suas principais actividades destacam-se:

- A representação dos seus associados, de forma a prosseguir os seus interesses perante o Estado, organismos oficiais e associações profissionais, económicas e sindicais;
- O respeito pela garantia da origem do produto a promoção interna e externa, bem como a defesa da sua denominação de origem, no quadro da actividade de comercialização do vinho do Porto;
- A organização e manutenção de serviços de consulta, informação e apoio aos seus associados.

A Casa do Douro

Fundada em 1932, a Casa do Douro é hoje uma associação pública que tem por objectivo principal a representação e defesa dos interesses de todos os viticultores e adegas cooperativas da RDD. É importante referir que a inscrição dos viticultores nesta associação é obrigatória.

Grande parte dos antigos poderes da Casa do Douro passaram para a alçada da CIRDD, o que tem gerado grandes protestos por parte da Direcção da Casa do Douro, que se vê privada dos seus antigos privilégios.

Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)

Fundado em 1986, o IVV é também um organismo público. As suas actividades desenvolvem-se nos domínios da política vinícola, da gestão e valorização do património vinícola nacional e da aplicação dos instrumentos de reforço da competitividade dos vinhos portugueses.

Na área do vinho do Porto tem vindo a participar em representação de Portugal, com a colaboração do IVP, nas negociações com a comissão europeia e países terceiros.

ICEP Portugal

O ICEP é um organismo estatal que visa a promoção da imagem de Portugal e o apoio à internacionalização das empresas portuguesas.

O ICEP tem apoiado a internacionalização do vinho do Porto de várias formas:

- Apoios directos a empresas (nomeadamente através da aplicação de fundos comunitários);
- Organização de eventos internacionais, em colaboração (ou não) com o *Instituto do Vinho do Porto* e da *Associação das Empresas Exportadoras de Vinho do Porto*;

- Participação em eventos internacionais, tendentes à divulgação deste produto e proporcionar a empresas portuguesas a possibilidade de mais facilmente se encontrarem com potenciais clientes e parceiros internacionais;
- Elaboração de estudos, onde é compilada um conjunto de informação importante para as empresas que se pretendem internacionalizar em determinados sectores.

Apesar da sua natureza pública e de ter como objectivo a maximização da divulgação das indústrias nacionais (neste caso o Vinho do Porto), não existem mecanismos que obriguem a uma concertação de estratégias de internacionalização entre o ICEP e as empresas produtoras (sozinhas, ou através da AEVP). Assim, só por acaso os objectivos de todos se complementam.

7.1.3. Principal legislação relevante para a indústria

Esta indústria é fortemente regulamentada, existindo um grande número de normas importantes que enquadram legislativamente a actuação das empresas. De entre o enquadramento normativo existente, destacam-se:

Denominação de origem

Todo o vinho do Porto é produzido numa região rigorosamente delimitada, pelo que o seu potencial de produção é limitado.

Esta denominação de origem - *terroir* - é um elemento único, dadas as características excepcionais da região do Douro, nomeadamente em de termos de solo, de exposição solar e de clima, proporcionando um enorme capital de diferenciação, face a outros produtos.

Atribuição de quotas

O IVP e a CIRDD determinam anualmente com exactidão, a quantidade de vinho do Porto a que a cada produtor é permitido produzir (através da atribuição de "*benefício*").

Este "*benefício*" é atribuído, nomeadamente em função das estimativas de colheita (possíveis de determinar a partir de Março /Abril) e do histórico.

Normas de rotulagem

Os produtos têm de se incluir num dos tipos de vinho do Porto tipificados, e essa atribuição é comprovada necessariamente pelo IVP (com poder vinculativo). Para cada tipo de vinho do Porto, há regras muito rigorosas de rotulagem.

Lei do Terço

A lei do Terço obriga as empresas a possuírem em armazém duas vezes mais quantidade de produto do que aquela que vendem em determinado ano: só um terço das existências podem ser vendidas.

Quantidade mínima em armazém

Para além de terem de cumprir a “lei do Terço”, as empresas exportadoras de vinho do Porto têm de possuir uma quantidade mínima de 150.000 litros de vinho do Porto em Armazém. De referir que os produtores-engarrafadores não estão sujeitos a esta imposição.

Separação entre produtores e distribuidores

Até 1986, a legislação portuguesa estipulava que todo o vinho do Porto tinha que passar pelo entreposto de Vila Nova de Gaia antes de ser exportado. Isto significava, que as firmas exportadoras detinham o monopólio da exportação (Brito, 1997).

Os protestos de viticultores e a integração de Portugal na CEE fizeram com que o Governo português alterasse a legislação (DL 86/86 de 7 de Maio) de modo a permitir que os produtores pudessem exportar directamente o seu vinho, o que potenciou o aparecimento de um novo interveniente: o produtor-engarrafador” (Brito, 1997).

Produtor-engarrafador

A partir de 1987, os produtores passaram a poder exportar directamente o seu vinho desde que cumprissem uma série de requisitos:

- Obrigatoriedade de o vinho ser produzido exclusivamente numa única propriedade;
- Manutenção da “Lei do Terço” (que obriga os exportadores tal como os produtores engarrafadores, a só poderem vender por ano 1/3 do vinho que possuem em armazém), fez com que esta medida tivesse um reduzido resultado prático.

Em 1996, as vendas dos produtores-engarrafadores representavam 1,3% do total do negócio de vinho do Porto (fonte IVP).

Fim das vendas a granel

A partir de 1997, passou a ser proibido exportar vinho do Porto a granel, de forma a melhor defender a denominação de origem. Estas vendas representavam uma parcela muito significativa do seu comércio global (18% em 1996), pelo que esta medida teve um elevado impacto: naquela data provocou um grande armazenamento de vinho a granel, e mais tarde levou ao desenvolvimento das *B.O.B. (buyers own brands)* e à melhor capacidade de se controlar a denominação de origem. Hoje em dia, é feito algum comércio de vinho a granel desnaturalizado¹, para fins alimentares, mas sem direito a denominação de origem.

¹ Através da adição de sal e pimenta, de forma a só poder ser usado para cozinhar.

7.2. Caracterização da situação actual do vinho do Porto

Entre 1990 e 1999, o vinho do Porto aumentou de forma sistemática as suas vendas em valor e em quantidade: em 1990 (IVP, 1994) o total da indústria representou 245,799 milhões de euros enquanto que em 1999 o seu valor já era de 396.023 milhões (IVP, 1999). O preço deste produto tem vindo a aumentar, o que corresponde a um maior preço médio de cada garrafa vendida, como se poderá observar pela progressão da “recta valor” que é superior à da “recta quantidade” (ver gráfico 1).

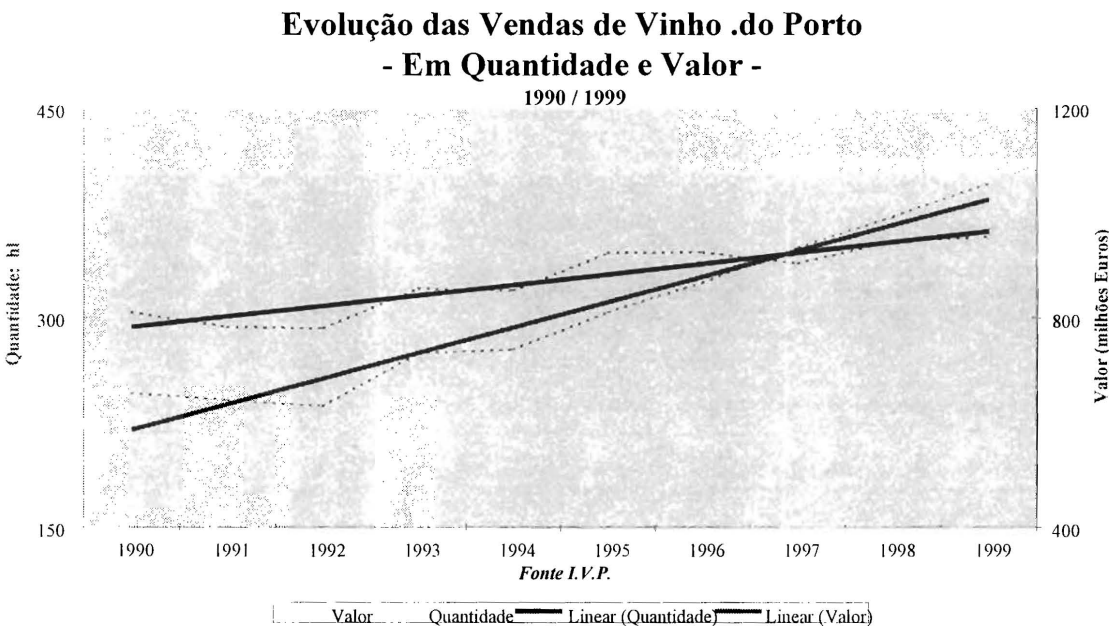


Gráfico 1: Evolução das vendas de vinho do Porto em quantidade e valor

7.2.1. Por categoria de produto

Em 1999, o litro de vinho do Porto foi vendido em média a 3.4 e a 9.72 euros, respectivamente para as categorias correntes e especiais. Por seu lado, também em termos do nível de preços por tipo de vinho, verifica-se uma enorme discrepância de preços, conforme se poderá observar pelo gráfico 2.

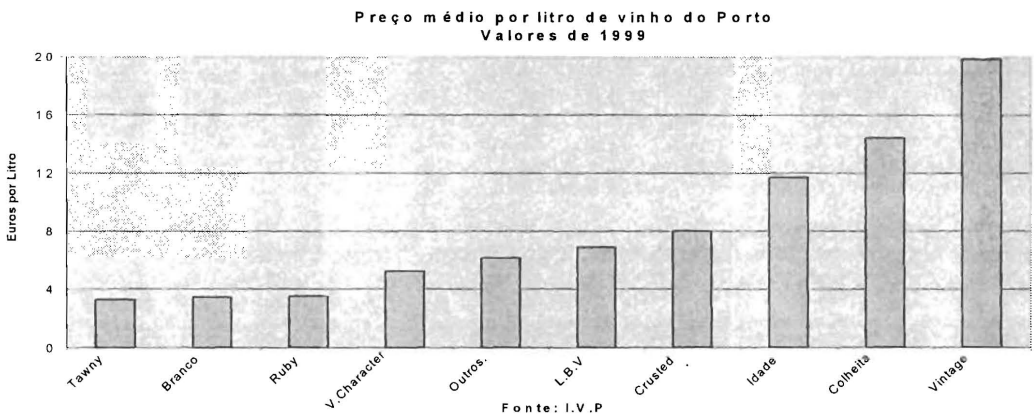


Gráfico 2: Preço médio dos diversos tipos de vinho do Porto

Nos últimos cinco anos, as categorias correntes e especiais têm vindo a registar importantes crescimentos em valor (12.8% e 115%, respectivamente). No entanto, a grande disparidade das taxas de crescimento fez com que a importância relativa das categorias especiais, tivesse passado de 17% para 28%, entre 1995 e 1999 (vide gráfico 3):

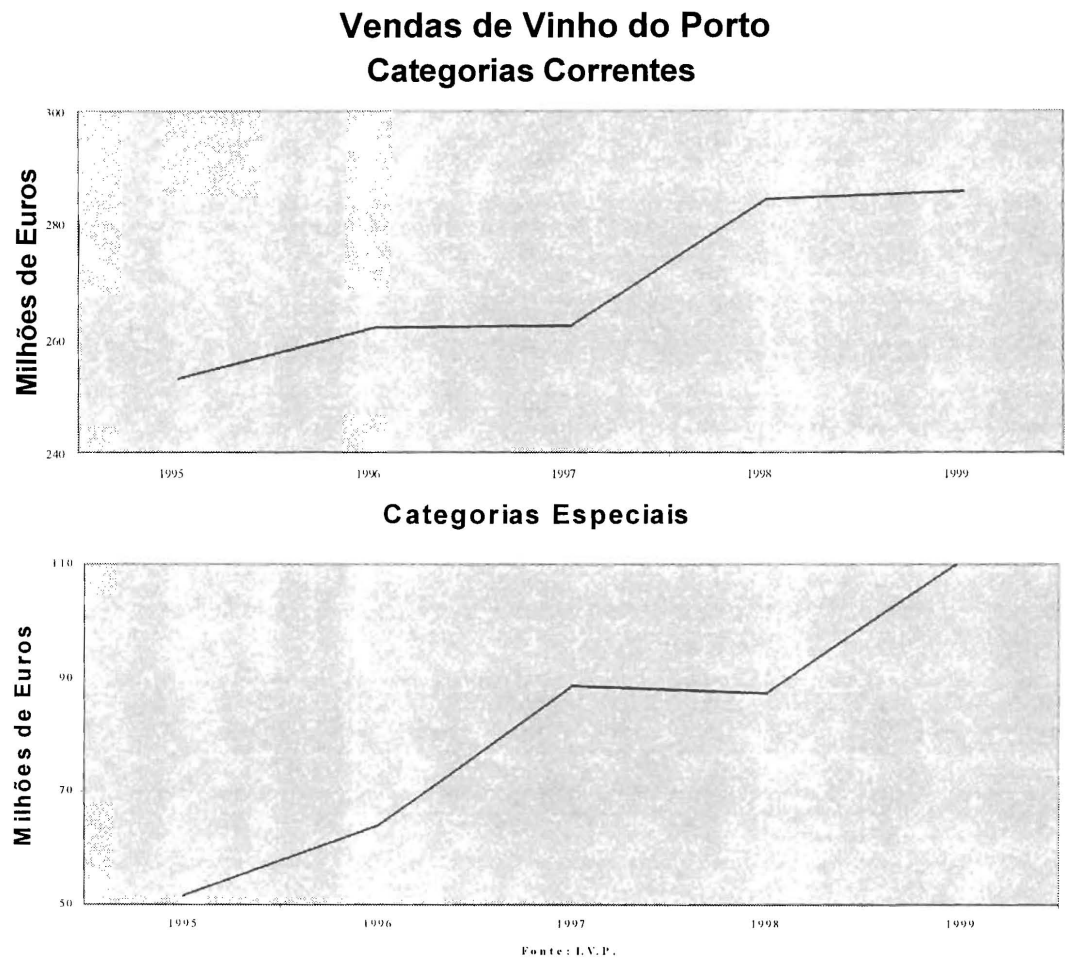


Gráfico 3: Evolução do preço do vinho do Porto

Dado que as categorias especiais representa maior valor acrescentado para os produtores, esta alteração é-lhes obviamente benéfica.

Em termos de mercados, a importância das categorias especiais faz-se sentir sobretudo no Canadá (77,7%), nos EUA (70,7%), no Reino Unido (54.4%), na Dinamarca (37%) e em Portugal (26.7%). Em todos os outros mercados significativos, as categorias especiais têm um peso nas importações inferior a 15%.

Registe-se ainda que, em todos os restantes principais mercados - à excepção da Alemanha - a importância das categorias especiais tem vindo a aumentar sistematicamente desde 1994.

Relativamente à importância absoluta das **categorias especiais** em cada um dos mercados, a situação evoluiu da seguinte forma desde 1995 (valores em preços correntes, ou seja, não corrigidos de inflação):

- O Reino Unido continua a ser o principal consumidor desta categoria. Apesar das suas compras terem crescido 62.8% neste período, a sua importância relativa baixou de 35% para 26%, devido ao grande desenvolvimento de “novos” mercados;
- Os Estados Unidos eram em 1994 o 4º maior mercado de categorias especiais, com uma quota de consumo de 11%. Dado o seu crescimento, de 307% no período, este país passou a ser o segundo maior consumidor de categorias especiais, com uma quota de 21%;
- Portugal foi em 1999 (tal como em 1994) o 3º maior consumidor de vinhos do Porto de categorias especiais, com uma participação no mercado mundial de 15% (mais 2% que em 1999). O seu consumo subiu 147% no período em análise;
- A França perdeu importância relativa no comércio mundial de vinhos do Porto de categorias especiais, tendo passado de 2º para 4º lugar, vendo a sua quota diminuir de 13% para 9%. Esta situação, não obsteu a que as categorias especiais tivessem crescido 53% neste período;
- O Canadá foi o país que registou um maior crescimento nas importações de categorias especiais. Entre 1994 e 1999, as suas importações cresceram 438% e a sua importância relativa no comércio do vinho do Porto, passou de 3% para 8%;
- A Holanda manteve a sua quota de mercado no comércio mundial de categorias especiais (5%), com um crescimento nas importações de 134% neste período;
- A Bélgica viu a sua importância relativa baixar de 5% para 4% neste mercado, apesar de as suas importações terem crescido 41%.

Nas **categorias correntes**, o mercado é dominado pela França, seguido da Bélgica, Portugal, Holanda e Reino Unido:

- A França perdeu 2% das suas vendas de categorias correntes entre 1994 e 1999, o que resultou numa diminuição da sua quota mundial nesta categoria de 36% para 31%. Para esta diminuição de vendas (que em quantidades se cifrou em 980.000 litros), terá contribuído o fim das vendas de vinho do Porto a granel, que se destinavam aos segmentos mais baixos do mercado.
- Portugal foi em 1999 o segundo maior consumidor de categorias correntes, ultrapassando a Bélgica. A sua quota no mercado mundial passou de 14.3% para 15.7% e a sua facturação cresceu 23% neste período.
- A Bélgica (incluindo o Luxemburgo) viu a sua facturação e a sua quota no mercado mundial de categorias correntes, diminuir no período em análise. Em 1999, a sua quota foi de 13.9%, e as suas importações diminuíram 1% em valor.

- A Holanda cresceu em facturação e em quota de mercado no período em causa: a sua importância relativa passou de 11.1% para 13.5%, tendo a sua facturação crescido 38%.
- O Reino Unido manteve a sua quota em 8.6%, tendo registado um aumento de importações de 11%.

7.2.1.1. BOB – *Buyers own brands*

As marcas de distribuidor (*BOB*) já absorveram grande parte da importância que o vinho do Porto a granel possuía até 1996, ano que marcou o fim das suas exportações (apesar de persistirem algumas vendas a granel, para fins alimentares, sem denominação de origem, e comercializados em quantidades ínfimas).

Em 1999, as *BOB* representavam 32% da quantidade de vinho do Porto comercializada e 23.4% em valor. Dado que um produto *BOB* está totalmente desprovido de marca de produtor, desviando a totalidade do seu valor acrescentado para o seu promotor, não existindo aqui qualquer relação de fidelização ou mesmo de continuidade para o produto. Deste menor valor acrescentado, resulta obviamente um preço de cedência mais baixo. Em 1999, cifrou-se em 3,07 euros/litro, contra os 3.4 euros em que em média são vendidas as categorias correntes, ou se excluirmos o peso das *BOB*, o preço médio do litro de vinho do Porto de categoria corrente é de 3.51 euros (ou seja, uma quebra de 14.3% de valor).

Na sua maior parte as *BOB* são produzidas por pequenos e médios produtores de vinhos correntes, sem capacidade financeira e/ou vontade de investirem na construção das suas próprias marcas. A opção por vender vinho do Porto sob a marca dos compradores possibilita muitas vezes uma facturação assegurada (há muitas vezes acordos de quantidades) e mais rápida (parte dos pagamentos são feitos antecipadamente aquando do acerto do “plano de encomendas”).

Os países com maiores penetrações de *BOB* são (dados de 1999):

- Holanda: 46.7%
- França: 37.2%
- Reino Unido: 31.7%
- Bélgica: 25.8%

7.2.2. Principais empresas de vinhos do Porto

Não há qualquer dado oficial sobre as *performances* obtidas por cada um das empresas presentes no mercado do vinho do Porto. A única entidade que os possui, é o Instituto do Vinho do Porto, mas não os faculta.

Por intermédio de alguns contactos junto de profissionais desta indústria, foi possível obter alguma aproximação às quotas de mercado mundiais das principais empresas de vinho do Porto em valor, referentes ao ano de 1999. Estes valores poderão incorrer em algumas imprecisões, mas têm a virtude de mostrar as diferenças de dimensão e que quotas de mercado existentes nesta indústria (ver quadro 5):

Principais empresas de vinho do Porto	
Empresa	Q.M.(em valor)
Symigton ¹	17%
Sogrape ²	11,5%
R Companhia Velha	10%
Gran Cruz	9%
Sandeman	9%
Cockburn	7%
Barros	5%
Taylor's ³	4,8%
Croft	4,5%
Poças	2,8%
Messias	2,5%
Calém	2%
C. da Silva	2%
Borges	1,9%
Vasconcellos	1,6%
Noval	1,5%
Ramos Pinto	1,5%
Wiese Krohn	1.2%
Roses	1%
Burmester	Menos de 1 %
Nieport	Menos de 1 %
Osborne	Menos de 1 %
Andersen	Menos de 1 %
Churchill	Menos de 1 %

Quadro 5: Quota de mercado das principais empresas de vinho do Porto

¹ Inclui as marcas Graham, Warre, Dow, Quinta do Vesúvio e SmithWoodhouse

² Inclui as marcas Ferreira e Offley

³ Inclui as marcas Taylor, Fonseca e Romariz

O quadro 5, apesar de não incluir todos os produtores desta indústria, mostra até que ponto a produção de vinho do Porto está dispersa por um grande número de empresas, sem que qualquer uma delas tenha uma dimensão muito significativa. Por outro lado, se considerarmos que algumas das maiores empresas, como a *Symington* e a *Sogrape*, representam um grande conjunto de marcas, a dispersão de quotas de mercado ainda é maior.

Pode assim concluir-se que no mercado global de vinho do Porto, não existem empresas dominantes. Ao aplicar-se a metodologia de *Herfindahls* (Besanko, Dranove & Shanley, 2000), que procura medir o grau de competição nas indústrias, obtém-se um valor de 0.55, pelo que se pode concluir que a indústria do vinho do Porto se aproxima de uma situação de concorrência perfeita, ou seja, sem empresas dominantes, e com uma agressiva concorrência em preços. Existem no entanto, situações de domínio de alguns mercados por parte de determinadas empresas, mas dadas as suas limitadas dimensões, estas não conseguem alargar o seu domínio a um número significativo de mercados.

Por outro lado, especialmente por influência de um pequeno grupo de empresas, nota-se uma crescente aposta nas categorias especiais, e em mercados de grande potencial. Há nestas empresas uma grande orientação de marketing ("Vamos produzir aquilo que o mercado pretende, em vez de procurar clientes para aquilo que produzimos"), o qual tem produzido importantes resultados.

7.2.2.1. Caracterização das principais empresas

Symington Family

A família Symington (de origem escocesa) está presente no Porto desde 1882 (Andrew James Symington), que em 1905 se tornou sócio da mais antiga firma de vinho do Porto (Warre & Ca, fundada em 1670). Em 1961, passou a controlar a totalidade do capital desta empresa.

Hoje este é a mais importante grupo empresarial da indústria do vinho do Porto, controlando um grande número de empresas e quintas. De entre elas, destacam-se: Warre & Ca; Dow's; W & J Graham & Co; Smith, Woodhouse & Co e Quinta do Vesúvio.

Para a Symington os principais mercados são: Reino Unido, França, Benelux, Escandinávia, EUA, Canadá e Portugal (onde tem uma quota próxima dos 14%). A Symington possui ainda estruturas distribuidoras próprias, no mercado inglês e norte-americano, responsáveis pela comercialização de grande parte das suas marcas naqueles mercados.

Apesar de possuírem uma linha de engarrafamento comum, todas as marcas têm uma importante autonomia de gestão, de forma a conseguirem maior

diferenciação das marcas, com o objectivo de maximizar o valor de cada uma das empresas.

Parte significativa das suas vendas registam-se nas categorias especiais:

- 82% das Vendas de Graham's;
- 60% das Vendas de Warre;
- 44% das Vendas de Dow's;
- 100% das Vendas de Quinta do Vesúvio

A Symington tem ainda uma forte presença no mercado das marcas de Distribuidor (BOB): cerca de um terço da sua produção (600.000 caixas) destinam-se a este mercado (dados de 1999).

Sogrape

Fundada em 1751, a Sogrape é a maior empresa produtora de vinhos de mesa em Portugal. Tem-se distinguido nos últimos anos, pela qualidade e variedade da sua gama de produtos e pelas competências de marketing que tem vindo a desenvolver.

No negócio do vinho do Porto, apesar de possuir diversas marcas secundárias, enquadradas numa estratégia de ocupação de um maior número de posicionamentos, e de oportunidades de negócio, esta empresa detém duas grandes marcas que constituem a sua principal opção estratégica e para onde canalizam os seus investimentos:

- *Ferreira*: foi adquirida em 1987, e possui para além da marca Ferreira, o Porto Dona Antónia;
- *Offley Forrester*: foi adquirida à Bacardi Martini (grande multinacional de bebidas espirituosas) em 1996.

Para além do mercado português, que a Sogrape domina claramente, possui mais seis mercados prioritários: Bélgica, Holanda, Canadá, EUA, Brasil e Itália. No global está presente em cerca de 70 países, através de acordos de distribuição com outras empresas. A Bacardi Martini, continua a ser o distribuidor internacional da marca Offley (embora essa situação já não ocorra em Portugal).

De forma a maximizar o seu potencial de criação de valor, a Sogrape procura um equilíbrio entre a produção de vinhos de mesa e de vinhos do Porto, dando aos solos que possui a melhor utilização (a prazo, poderá transferir produção de vinho do Porto para vinho de mesa, ou vice-versa, em função do seu valor de mercado).

Real Companhia Velha

De origem portuguesa, a Real Companhia Velha (RCV) é uma das mais importantes empresas de vinho do Porto.

Para além de produzir vinho do Porto sob a sua própria marca: nas categorias correntes (sobretudo com a marca *Fundador*) e nas categorias especiais - com uma alargada gama de Vintages, L.B.V., Datados e Vinhos com indicação de idade - a RCV produz uma série de marcas de distribuidor (BOB), e a marca Pitters, que é sub-líder em França.

A RCV tem também vindo a intensificar a sua presença no mercado dos vinhos de mesa, através de grandes investimentos nas suas principais marcas.

Gran Cruz

Pertencente à multinacional francesa de distribuição de bebidas espirituosas, a Martinicaise, tem a sua influência centrada nas gamas mais baixas das categorias correntes (cerca de 98% da sua facturação), especialmente em França e na Bélgica. É de registar o seu grande domínio do mercado francês, onde investe anualmente cerca de 3 milhões de USD em comunicação.

A Gran Cruz é ainda um dos principais produtores de *BOB* (*Buyers own Brands*).

Sandeman

A Sandeman é uma das mais antigas empresas de vinho do Porto, sendo simultaneamente uma das poucas marcas portuguesas conhecidas em todo o mundo.

Foi comprada em 1982 pela multinacional canadiana Seagram e concentra as suas vendas numa única marca (apesar de ter mais algumas marcas marginais), a Sandeman, que é a maior marca de vinho do Porto (apesar de não pertencer à maior empresa).

Das suas vendas, 75% referem-se a categorias correntes, e os restantes 25% a categorias especiais. No entanto, possuem uma estratégia de preço alto, também para as categorias correntes, com alguns sacrifícios de quantidade.

Os seus principais mercados são a França, a Bélgica, os Estados Unidos, a Holanda, a Itália e o Reino Unido, ocupando a liderança do mercado Holandês e Belga. Em Portugal possui cerca de 1% do mercado, sendo que metade das suas vendas se registam na sua loja de Vila Nova de Gaia (junto às Caves).

Em termos de investimentos em comunicação, a Sandeman tem um orçamento anual de cerca de 2.5 milhões de USD, que aplica na Bélgica (1.000.000 USD), Estados Unidos (700.000 USD), França (500.000 USD) e Reino Unido (250.000 USD).

Cockburn

A Cockburn pertence à multinacional inglesa Allied Domecq e concentra cerca de 80% das suas vendas no mercado britânico, onde lidera com uma quota de mercado de aproximadamente 35%.

A sua grande concentração no mercado britânico impõe-lhe grande dependência de um único mercado, mas por outro lado permite-lhe importantes economias de escala e uma maior rentabilização dos esforços de marketing.

Taylor's

A Taylor's é uma empresa de capital inglês, que está especialmente concentrada nas categorias especiais, nos mercados norte-americanos (EUA e Canadá) e no Reino Unido. Os seus esforços estão muito concentrados nas marcas Taylor's, Fonseca e Romariz.

Croft

Pertence à mais importante empresa multinacional de bebidas espirituosas, a UDV. Possui as marcas Croft e Delaforce, possui uma maior importância nas categorias correntes (cerca de 70% das suas vendas), sendo o Reino Unido o seu principal mercado.

Outras empresas

De entre as restantes empresas do sector de vinho do Porto, distinguem-se algumas pequenas empresas que têm vindo a desenvolver estratégias de sucesso, enquanto marcas de nicho. De entre estas, destacam-se a Ramos Pinto, a Noval, a Nieport e a Burmester.

7.2.3. Por mercados

O vinho do Porto tem o seu consumo fortemente concentrado num pequeno número de mercados, o que lhe confere um certo grau de vulnerabilidade que importa quebrar (ver quadro 6 e anexos 2 e 3):

- Em 1990, do volume de comercialização de vinhos do Porto, 83% concentrou-se em apenas 5 mercados (França, Holanda, Portugal, Bélgica e Reino Unido);
- Em 1999, a situação melhorou um pouco, e esses 5 países, que continuaram a ser os mais importantes, viram a sua importância conjunta baixar para os 76%, em virtude da afirmação dos dois “novos” mercados da América do Norte (EUA e mais recentemente, o Canadá), que aumentaram a sua importância conjunta de 3% em 1990, para 11% em 1999.

Evolução das vendas de vinho do Porto por mercado

Principais países	1990		1999		Evolução	
	Vendas	Quota	Vendas	Quota	Vendas	Quota
França	74,238	30%	98,340	25%	↗	↘
Portugal	39,581	16%	60,957	15%	↗	↘
Reino Unido	31,623	13%	53,691	14%	↗	↗
Bélgica e Luxemburgo	40,629	17%	43,472	11%	↗	↘
Holanda	17,973	7%	44,552	11%	↗	↗
EUA	5,591	2%	32,977	8%	↗↗	↗↗
Alemanha	8,921	4%	12,260	3%	↗	↘
Canadá	1,370	1%	11,582	3%	↗↗	↗↗
Dinamarca	5,599	2%	7,280	2%	↗	↔
Itália	7,441	3%	4,469	1%	↘	↘↘
Restantes	12, 832	5%	26,440	7%		
Total	245, 799	100%	396,023	100%		

Valores em milhões de euros, Fonte: I.V.P.

Quadro 6: Evolução dos principais mercados de vinho do Porto

Tal como no início da década de 1990, o principal mercado consumidor de vinho do Porto continuou a ser o francês, embora tenha vindo a perder parte da sua importância relativa, que passou de 30 para 25%, entre 1990 e 1999.

Portugal e o Reino Unido ultrapassaram Bélgica e subiram para o 2º e 3º lugar do *ranking*, respectivamente. No entanto, Portugal cresceu ligeiramente abaixo do mercado.

Os Estados Unidos e o Canadá conseguiram os maiores resultados, com incrementos de vendas muito acima do mercado. Por ano, os crescimentos médios da facturação dos EUA e do Canadá foram de 74.5% e de 49%, respectivamente.

Por seu lado, a Itália foi o único país a baixar as vendas em termos totais, enquanto que a Bélgica e a Dinamarca obtiveram crescimentos marginais.

7.2.3.1. França

Apesar de ter vindo a perder importância no comércio mundial de vinho do Porto – a sua quota desceu de 30% para 25% em valor, entre 1990 e 1999 –, este continua a ser de forma destacada, o maior mercado para o vinho do Porto, seguido de Portugal, Reino Unido, Holanda e Bélgica. Em 1999, as vendas de vinho do Porto para França foram de 98.3 milhões de euros (IVP,1999).

O grande aumento de exportações sentido em 1995 (e quebra nos dois anos subsequentes), deveu-se à constituição de enormes “reservas” de vinho do Porto a granel (dado que a sua exportação passou a ser proibida a partir de 1996). Em 1994, o vinho do Porto a granel representava 27.8% das quantidades exportadas de categorias correntes, pelo que o fim deste comércio constituiu para os comerciantes franceses uma importante ameaça, a que responderam com um aprovisionamento de enormes quantidades de produto. Com o tempo, as exportações de vinho do Porto a granel foram transferidas para o comércio de *BOB* (marcas de distribuidor).

Em termos médios, este mercado regista um peso das categorias correntes muito superior aos restantes, o que se reflecte no significativo hiato desfavorável face ao preço médio mundial: em 1999, um litro de vinho do Porto foi vendido no mercado mundial e em França, a 4.2 e 3.4 euros. O desfaseamento entre as taxas de crescimento das Categorias especiais em França e no “Resto de Mundo” têm implicado uma dilatação do *Gap* de preços: A quota de consumo francês de vinho do Porto de categorias especiais, baixou de 13% para 9%, entre 1995 e 1999.

Algumas das principais marcas implantadas em França, são praticamente desconhecidas em Portugal. Em 1997, as marcas mais vendidas foram (ICEP,1999):

Porto Cruz: 6.3 milhões de garrafas;

Pitters: 2.58 milhões de garrafas;

Sandeman: 2.26 milhões de garrafas;

São Pedro: 1.1 milhões de garrafas.

Este mercado, tal como outros, na Europa continental, foi abordado numa época em que houve importantes crises de sobreprodução, pelo que foi feita uma enorme esforço nas gamas mais baixas das categorias correntes, vendidos como vinhos aperitivos. Assim, o vinho do Porto sempre foi visto como um aperitivo vulgar, facilmente substituível por *Vermutes*, *Xerez*, e vinhos de mesa. É assim normal que ocorram importantes fenómenos de transferências de consumo para outras categorias, algumas delas com enormes orçamentos de comunicação, como é o caso do *vermute* (marca *Martini*).

Categorias especiais

As categorias especiais têm vindo a aumentar a sua importância relativa no mercado francês: em 1995 representaram 7% das vendas de vinho do Porto, e em 1999, o seu peso já era de 10.5%.

De entre as categorias especiais, o vinho do Porto com indicação de idade tem uma quota de 73.9%, seguida do *Vintage* com 12.5% e do L.B.V. com 6%.

Categorias Correntes

Em 1999, cerca de 90% das vendas de vinho do Porto em França foram de categorias correntes, exportados a um valor médio de 4 euros o litro (ou seja, 3 euros a garrafa de 75 cl.). Por seu lado, as *BOB* (*buyers own brands*) representaram 37.2% do mercado.

Em 1999, o *vinho do Porto Tawny* representou 77.7% das vendas nas categorias correntes, (enquanto que o *Ruby e Branco* representaram 7.55% e 12.9%, respectivamente). Nas categorias especiais, os vinhos do Porto com *indicação de idade* representaram 73.9% das vendas, seguidos dos *Vintage*; os L.B.V. e os *datados* obtiveram 12.5%, 6% e 3.8% respectivamente, das suas vendas.

O mercado francês é também o principal consumidor de marcas de distribuidor (*BOB*) de vinhos do Porto, com uma quota de 37.2% em valor e 41% em quantidade. Para esta situação muito contribui a organização da distribuição alimentar em França e os hábitos de compra dos seus habitantes, muito propensos a comprar marcas de distribuidores e a frequentarem grandes superfícies (ICEP, 1999). É de notar que grande parte das marcas de distribuidor vendidas em França são produzidas pela *Gran Cruz* (empresa centrada nos segmentos mais baixos do mercado de vinho do Porto).

Perspectivas de evolução do consumo de vinho do Porto em França

Apesar do consumo de vinho em França estar em queda - segundo um estudo feito pela empresa *Onivins* (ICEP, 1999) em 1996, o consumo de vinho médio por pessoa com mais de 15 anos, passou de 160 litros para 60 litros, entre 1966 e 1996, as ocasiões de consumo têm vindo a ser alteradas, em potencial favor do vinho do Porto, já que 47,6% dos franceses consomem com alguma frequência vinho fora das refeições, como aperitivo, em casa, no bar ou no café.

Apesar de o mercado francês ser principal consumidor mundial de vinho do Porto, o desconhecimento do consumidor francês relativamente à sua diversidade é quase geral. Para além deste desconhecimento, nota-se ainda uma grande banalização e envelhecimento da imagem do produto.

7.2.3.2. Portugal

Portugal tem vindo a registar nos últimos anos, uma evolução no consumo de vinho do Porto muito positiva, com crescimentos anuais médios de 5.4% desde 1990. Em 1998, Portugal passou para segundo maior mercado - em valor - de vinho do Porto (tendo ultrapassado o Reino Unido), possuindo actualmente uma quota mundial de 15% (IVP,1999 & 1994).

O grande pico de vendas registado em 1993, seguido da queda de 1994, deveu-se à introdução de um imposto sobre o consumo, o *IEC* (Imposto específico sobre o álcool), iniciado em 1994. Dado que estamos a trabalhar com dados do IVP, e não sobre registos sobre a compra pelo cliente final (nas lojas), estas acções especulativas influenciam as estatísticas anuais, sem que tenham, no entanto, os correspondentes efeitos nas vendas das lojas, ou nos níveis de consumo das pessoas.

Uma parte significativa das vendas de vinhos do Porto em Portugal é feita para turistas que nos visitam, e que aproveitam para aqui adquirirem vinho do Porto, o qual serve como recordação de viagem, ou porque aproveitam oportunidades de negócio (apesar de Portugal não ser o país com preços mais baixos para o vinho do Porto). Estas compras são feitas em lojas de vinhos, em super e hipermercados, nos aeroportos e nas próprias caves em Vila Nova de Gaia (é de referir que as caves de vinho do Porto recebem anualmente mais de 500.000 visitantes).

Categorias especiais

Para o crescimento do vinho do Porto no mercado português, contribuiu fundamentalmente o comportamento das categorias especiais, com crescimentos anuais médios de 37%, representando em 1999, 27% das vendas totais de vinho do Porto em Portugal, mais 8% que em 1994.

Em 1999, de entre as categorias especiais, o vinho do Porto com *indicação de idade* representou 44.9% das vendas, o *Vintage* possuiu uma quota de 33.5%, e os *LBV* e os *Dados* 8.9% e 8.6%, respectivamente.

Os *L.B.V*, os *Vintage* e o *VP com indicação de idade* têm obtido as melhores evoluções nos últimos anos, com 19.16%, 16.56% e 14.5% de crescimento médio de quantidade vendida desde 1992.

Categorias Correntes

As categorias correntes têm vindo a registar crescimentos médios anuais de 5%, abaixo da média de crescimento da indústria (7%) e muito abaixo do crescimento das categorias especiais (37%). Com esta evolução, as categorias correntes têm vindo a perder importância em detrimento das categorias

especiais: em 1999, as categorias correntes representavam 73% das vendas de vinhos do Porto em Portugal, contra 81% em 1994.

É de registar que em Portugal, as marcas de Distribuidor (*BOB*) têm uma quota de 4.9%, que se pode considerar reduzida, dada a estrutura da distribuição alimentar no nosso país, e os hábitos de compra dos portugueses: 70% dos portugueses compram o vinho do Porto em super e hipermercados e 20% fazem-no em lojas especializadas (Ipsos, 1999).

Em consequência da evolução dos padrões de consumo de vinho do Porto, em Portugal, o preço por litro em 1999, atingiu os 4,7 euros, ultrapassando a média mundial em 13%.

Perspectivas de evolução do consumo de vinho do Porto em Portugal

Apesar da evolução do consumo, as potencialidades do vinho do Porto têm estado subaproveitadas em Portugal. De entre as conclusões de um importante estudo de mercado (Ipsos, 1999), destacam-se os seguintes elementos:

- Do total da amostra (consumidores e não consumidores) 45% não reconhecem nenhum dos tipos: entre os consumidores de vinho do Porto, 21% não reconhece nenhum tipo de vinho do Porto, e entre os que o fazem, os maiores índices de notoriedade vão para o Lágrima e para o Branco, com 35% e 21% de nomeações, respectivamente.
- 18% dos consumidores e 42% dos não consumidores não sabem que tipo de vinho do Porto comprar para ter em casa. Nas compras para oferta, 37% dos consumidores e 40% dos não consumidores desconhecem quais os tipos de vinho do Porto que compram.
- Apenas 18% das pessoas se recorda de ter visto publicidade a vinho do Porto, sendo que a esmagadora parte dessas pessoas, lembra-se exclusivamente duma campanha muito antiga “Foi você que pediu...”

O mercado português é especialmente propenso ao consumo de categorias especiais de bebidas espirituosas e de vinhos, pelo que este tem amplas potencialidades de manter uma elevada taxa de crescimento para o vinho do Porto. A título de exemplo, Portugal é o país do mundo com maiores consumos *per-capita* de *whiskies* velhos (12 ou mais anos).

Segundo o relatório da ACIBEB (associação que congrega distribuidores de bebidas espirituosas), em 1999 consumiram-se em Portugal 1.567.342 caixas de *whisky* (das quais 25.7% são de segmentos superiores), e cerca de 905.000 caixas de vermute (92% da marca Martini), para além de um grande conjunto de outras bebidas. Assim, pode ter-se uma ideia quanto à dimensão do mercado português de bebidas e do potencial de crescimento existente para o vinho do Porto.

Para os próximos anos é de prever que o crescimento do consumo de vinho do Porto se mantenha, sobretudo nas categorias especiais, dado o crescente interesse que o vinho tem despertado em Portugal, e as perspectivas de aumentos dos orçamentos de comunicação de algumas das empresas de vinhos do Porto, em virtude da sua dimensão e o crescente potencial de negócio, existente para as bebidas alcoólicas de categorias especiais.

7.2.3.3. Reino Unido

O Reino Unido é o mais antigo mercado do vinho do Porto, e provavelmente o mais maduro mercado de vinhos do Mundo. O facto de não ser produtor de vinhos e de ter sido, desde sempre, um dos países mais desenvolvidos do mundo, fez com que sempre tivesse funcionado como um mercado cosmopolita de vinhos (em oposição ao egocentrismo de outros países, como a França).

A sua importância relativa para o consumo de vinho de Porto, tem-se mantido estável na última década (com uma quota em valor que tem variado entre os 13 e os 14%). No entanto, tem feito um *up-grading* da qualidade do vinho do Porto consumido, em prejuízo das quantidades: a sua importância no comércio mundial de vinho do Porto em quantidade, passou de 20% para 14% entre 1992 e 1999, apesar de a sua quota e valor se ter mantido quase inalterada.

Dado o peso das categorias especiais neste mercado, o preço do litro do vinho do Porto é superior à média mundial em 27%. As principais marcas presentes no Reino Unido, são a *Cockburn*, a *Taylor's*, *Graham's*, e a *Sandeman*, que investiram cerca de 422.000 GBP em comunicação, no ano de 1998 (ICEP, 1999).

No mercado dos vinhos fortificados, o seu grande concorrente – o *Sherry* – tem vindo a perder importância nos últimos anos, o que tem ajudado o crescimento do vinho do Porto (ICEP, 1999).

Categorias especiais

As categorias especiais, registaram em 1999 um volume de exportações para o Reino Unido de 29.2 milhões de euros, o que reflecte o crescimento anual médio nos últimos 5 anos de 20%. Com esta evolução, as categorias especiais representam já 54% das vendas de vinho do Porto no mercado Inglês, que é o principal mercado mundial de categorias especiais (26% das suas vendas mundiais, são feitas no Reino Unido).

O principal tipo de categoria especial consumida no Reino Unido é o *L.B.V.* (39,7%), seguido do *Vintage Character* (32%) do *Vintage* (13,9%) e do vinho do Porto com indicação de idade (13.4%).

Categorias Correntes

As categorias correntes têm vindo a perder importância relativa, apesar de as suas vendas registarem alguns crescimentos (embora muito reduzidos). Grande parte do vinho do Porto de categorias correntes, vendido no Reino Unido é do tipo *Ruby* (84%). Por seu lado, as marcas de distribuidor (*BOB*) têm uma enorme importância neste mercado (31.7% em valor).

Perspectivas de evolução do consumo do vinho do Porto no Reino Unido

O mercado inglês de vinhos é porventura o mais competitivo do mundo, dadas as suas características de cosmopolitanismo, que lhe induzem uma grande vontade de conhecer novos vinhos.

Os bons desempenhos obtidos pelo vinho do Porto são consequência de um adequado posicionamento estratégico, desenvolvido pelas empresas de vinho do Porto, e que se prevê continue a acontecer: estas desenvolveram produtos adequados ao mercado, que promoveram através de eficazes campanhas publicitárias, apoiando-se num bom serviço prestado a retalhistas (Lages, 1997).

O grande poder de mercado detido por um número muito reduzido de cadeias de distribuição, é uma importante ameaça ao poder negocial das empresas de vinho. Por outro lado, a grande dependência que o vinho do Porto tem das vendas na época de Natal, torna a sua situação mais vulnerável face aos seus distribuidores, podendo no entanto ocasionar uma importante oportunidade de negócio, caso se consiga reduzir a sazonalidade das vendas.

7.2.3.4. Holanda

A Holanda tem vindo a aumentar as suas importações de vinho do Porto a grande ritmo (com uma taxa média de crescimento anual na última década de 14.8%), atingindo já um volume de importações de 844.6 milhões de euros (em 1999). Possui uma importância relativa no comércio mundial de vinho do Porto de 11% em valor (contra 7% em 1990).

Apesar desta evolução, o mercado holandês continua a caracterizar-se fundamentalmente pelo enorme peso das categorias correntes (89.5% em valor) e da representatividade das *BOB* (46.7% do mercado). O desfasamento entre o preço médio na Holanda e no mundo continua a agravar-se, tendo sido em 1999 de 26%, ou seja, um litro de vinho do Porto é exportado para a Holanda, em média a 3.1 euros.

Na Holanda o consumo de vinho do Porto está fortemente implantado. Segundo um estudo de mercado feito recentemente (*Ipsos 2000*), 24% das pessoas inquiridas (com mais de 18 anos) consumiram vinho do Porto. Este resultado foi suplantado pelo vinho e pela cerveja, com consumos de 77% e 71%, respectivamente.

Segundo este mesmo estudo de mercado, a marca *Sandeman* é a única que regista um índice significativo de notoriedade (31% de reconhecimento espontâneo), encontrando-se no entanto conotada como “Vulgar”.

Categorias especiais

As categorias especiais têm registado crescimentos percentuais de consumo muito elevados (em média, têm crescido a uma taxa anual de 34%). Contudo, o seu peso continua muito reduzido (6 milhões de euros em 1999), implicando uma quota no comércio mundial de categorias especiais de apenas 5%. Em 1999, a Holanda foi o 4º maior comprador de vinho do Porto em valor, ocupando a 6ª posição no *ranking* das categorias especiais.

De entre as categorias especiais, destaca-se o consumo de *Vintage*, *LBV* e *VP com indicação de idade*, com quotas de 27.9%, 23.2% e 23.3%, respectivamente.

Categorias correntes

Nas categorias correntes, a Holanda é o quarto maior consumidor de vinho do Porto, atrás da França, de Portugal e da Bélgica. Em 1999, as vendas para o mercado holandês representaram 38.6 milhões de euros, com uma quebra face a 1998 de 4%. No entanto, nos últimos 5 anos, esta categoria tem crescido a uma taxa anual de 3.8%.

Em termos de tipos de vinhos consumidos, o vinho do Porto *Ruby*, representa sozinho 64% das vendas de categorias correntes em valor no mercado holandês.

Perspectivas de evolução do consumo do vinho do Porto na Holanda

O vinho do Porto é um produto amplamente conhecido na Holanda, sendo no entanto conotado como uma bebida alcoólica corrente e de pouca qualidade. É fundamentalmente consumido em casa, por pessoas com mais de 35 anos e nos grandes centros urbanos, por mulheres.

O vinho do Porto é bebido como aperitivo, ou à noite, fora da refeição (48% de respostas para cada momento de consumo): enquanto aperitivo, é o principal produto referido, concorrendo com o vermute (37%) e o *gin* (31%); como produto a ser consumido à noite, concorre com o *whisky* (74%), a *vodka*, o *rum* (59%), a cerveja (58%), o *brandy*, o vinho (50%), o *gin* (49%) e o vermute (46%).

Está associado a *ausência de prestígio* (semelhante ao da cerveja) e a sua imagem está envelhecida, não sendo o seu consumo conotado com nada de especial (aproxima-se muito de uma *commodity*), o que poderá explicar a grande difusão das marcas de distribuidor (cerca de 47% em valor), e as quebras de consumo, que já se notam, em detrimento de outros produtos correntes, nomeadamente vermute, vinhos de mesa, xerez e cerveja.

A evolução do vinho do Porto na Holanda dependerá muito daquilo que for feito em termos de estratégias de marketing, já que não parece haver qualquer perspectiva de evolução evidente neste mercado (apesar de ser um dos mais importantes).

7.2.3.5. Bélgica e Luxemburgo

A Bélgica e o Luxemburgo têm vindo a ser tratados conjuntamente e representam um volume de exportações de 43.5 milhões de euros, sendo o quinto maior mercado mundial de vinho do Porto.

Nos últimos anos, este mercado tem vindo a perder importância relativa, devido à quebra do crescimento das categorias correntes, e ao facto de as categorias especiais ainda não representarem uma parcela significativa do consumo de vinho do Porto (apenas 9%, em 1999). Em consequência desta situação, o preço do vinho do Porto neste mercado situa-se cerca de 14% abaixo da média mundial, sem que se tenham registado aproximações significativas na última década. O líder de mercado na Bélgica é a *Sandeman*, seguido do Porto *Gran Cruz*.

Categorias especiais

As categorias especiais, representaram em 1999 um volume de exportações de 3.90 milhões de euros, o que, apesar de evidenciar um crescimento médio anual de 10% desde 1995, não tem servido para atingir um volume de vendas significativo ou sequer a manutenção da quota deste mercado no consumo mundial: a quota da Bélgica no total de consumo de vinho do Porto e de categorias especiais é de 11% e 4%, respectivamente.

Do vinho do Porto de categorias especiais mais vendidos na Bélgica e Luxemburgo, o *VP com indicação de idade* representa 46.5%, seguido dos *datados* (17.2%) e dos *Vintage* (16.7%).

Categorias Correntes

O consumo de categorias correntes neste mercado, representa 14% do total mundial nesta categoria. Em 1999, as suas vendas representaram 39.6 milhões de euros, valor que se tem mantido relativamente estável nos últimos anos. É de referir que 90% do consumo de vinho do Porto registado na Bélgica e no Luxemburgo, é feito nas categorias correntes, o que mostra bem a sua importância neste mercado.

O consumo de vinho do Porto de categorias correntes neste mercado reparte-se fundamentalmente entre o tipo *Ruby* (45.4%) e o *Tawny* (36,14%)

Perspectivas de evolução do consumo do vinho do Porto na Bélgica

A Bélgica tem vindo a observar a transferência de partes do consumo para outros aperitivos, como sejam os vermouths e as cervejas,

O seu histórico posicionamento enquanto vinho aperitivo com pouca qualidade e notoriedade, tem feito com que esta transferência seja facilitada, especialmente nas gamas mais baixas de categorias correntes.

Por outro lado a insuficiência de investimentos em comunicação neste mercado, por parte das empresas de vinho do Porto, poderá agravar ainda mais esta situação.

7.2.3.6. Estados Unidos da América

Os Estados Unidos da América foram a grande revelação da década de 90 para o vinho do Porto, tendo passado de um volume de importações de 5.6 milhões de euros em 1990, para 33 milhões de euros em 1999, o que reflecte um crescimento anual médio de 49%.

Em termos mundiais, os Estados Unidos representam 8% do consumo em valor e 3% em quantidade (dados de 1999). É de referir que em 1990, a sua quota mundial em valor era de apenas 2%.

Esta evolução deu-se fundamentalmente a partir de 1996, com a entrada no mercado do *Vintage* de 1994, que funcionou como a grande porta de entrada do vinho do Porto naquele mercado.

O grande motor deste crescimento, deu-se através de inúmeros artigos escritos na imprensa especializada, num momento em que o vinho tem vindo a observar enormes crescimentos naquele mercado. Os tipos de consumo de vinho do Porto nos EUA são muito distintos do resto do mundo: aqui consome-se fundamentalmente *Vintage* (estamos no maior mercado mundial deste tipo de vinho do Porto) e muito novo (contrariamente ao que se passa no resto do mundo).

Dada a grande importância das categorias especiais nos EUA, o preço médio por litro, é aqui de 10.2 euros (mais 145% que no resto do mundo).

Categorias especiais

Os Estados Unidos foram em 1999, o maior importador de vinhos do Porto de categorias especiais: 33 milhões de euros, ou seja, 21% do comércio mundial desta categoria, mais 80% que o Reino Unido, que é o 2º maior mercado de categorias especiais,

As categorias especiais representam 71% do total das importações de vinho do Porto registado nos EUA (dos quais 46.8% são *Vintage* e 32.6% são vinhos do Porto com indicação de idade).

O seu crescimento médio anual tem sido de 77% desde 1995. No entanto, a grande dependência que as categorias especiais têm do *Vintage* poderá provocar alguns problemas, dado a aleatoriedade com que este vinho é produzido (a sua produção depende de factores não controláveis pelas empresas).

A explosão do consumo de vinho do Porto nos Estados Unidos, verificada com o *Vintage* de 1994, e “patrocinada” sobretudo pela imprensa especializada daquele país, fez com que algumas empresas de vinho do Porto passassem a apostar fortemente neste mercado (nomeadamente a Symington, a Taylor’s e a Fonseca). Hoje, em alguns dos Estados federais, o vinho do Porto *Vintage* é considerado como um dos importantes símbolos de *status*, junto dos consumidores.

Categorias correntes

Em 1999, as categorias correntes representaram 23.3 milhões de euros, ou seja 29% do mercado de vinhos do Porto nos Estados Unidos e apenas 4% do comércio mundial deste tipo de vinho do Porto.

Apesar de possuir uma posição minoritária neste mercado, as suas importações têm vindo a crescer a uma taxa média anual de 9.7%. O *Ruby* representa 48% deste mercado.

Perspectivas de evolução do consumo do vinho do Porto nos Estados Unidos

Tudo indica que a boa *performance* que o vinho do Porto tem conseguido nos Estados Unidos vai continuar, dada a notoriedade que já possui, a sistematização da abordagem que as empresas estão a fazer neste mercado e a grande propensão do consumidor americano por este tipo de produto.

Dado que o consumo de vinho do Porto está neste momento concentrado numa pequena parcela deste país, especialmente na Califórnia, e em menor escala no Texas, Flórida e Nova Iorque (Fallowfield, 1995), é de prever que o alargamento da actuação das empresas a outros Estados possa incrementar a importância deste mercado.

7.2.3.7. Canadá

O Canadá é o mais “recente” mercado do vinho do Porto, tendo registado um volume de importações de 11.6 milhões de euros em 1999. Os seus crescimentos nos últimos anos têm sido excepcionais: o seu volume de importações passou de 2.4 para 11.6 milhões de euros, entre 1965 e 1999. Esta evolução ocorreu sobretudo nas províncias do Quebec, Ontário e Columbia Britânica, que representam respectivamente 54%, 27% e 10% do seu consumo naquele mercado (ICEP, 1999).

Se a importância do mercado canadiano é ainda muito reduzida para o comércio mundial de vinho do Porto (3%), o seu peso para as categorias especiais é já de 8.1%. Dada a importância relativa desta categoria, o preço do litro de vinho do Porto exportado para o Canadá situa-se 74% acima do preço médio mundial.

As principais marcas de vinho do Porto presentes neste mercado foram em 1998 (ICEP, 1999): *Taylor's LBV* - 21.345 caixas, *Graham's LBV* - 10.598 caixas e *Sandeman Ruby*: 7.899 Caixas. No total, o vinho do Porto nacional representou 134.185 caixas, enquanto que o “*Vinho do Porto Canadiano*” vendeu 75.646 caixas.

Categorias Especiais

O comércio de vinho do Porto no Canadá é dominado pelas categorias especiais (78% de quota em valor no ano de 1999), que têm vindo a registar crescimentos anuais médios de 110%, impondo assim importantes aumentos da representatividade do mercado Canadiano no comércio desta categoria.

Dentro das categorias especiais, o tipo *L.B.V.* e o *Porto com Indicação de Idade* representam 42.6% e 28%. O *Vintage* possui uma quota de 20.2%

Categorias Correntes

As categorias correntes têm também vindo a registar crescimentos percentuais significativos. No entanto, em termos de valores absolutos, a sua importância continua muito diminuta (1% do comércio mundial de categorias correntes).

O facto de o Canadá ser um grande produtor de vinho (supostamente) do Porto poderá ser uma das razões porque a importação de vinhos de categorias correntes de Portugal não seja mais expressiva.

Perspectivas de evolução do consumo do vinho do Porto no Canadá

Tudo indica que o mercado do Canadá continue a registar elevados crescimentos no consumo de vinho do Porto de categorias especiais, pelo que as empresas têm vindo a investir fortemente neste mercado.

A atractividade do mercado canadiano resulta também da sua complementaridade com os EUA: enquanto que nos Estados Unidos, o consumo é feito sobretudo em *Vintage*, aqui, as preferências recaem sobre o *L.B.V.*

As perspectivas de terminar a prazo com a produção local de vinho “do Porto”, provocarão também efeitos benéficos em termos de qualidade e de quantidade.

7.2.3.8. Outros países

A situação do vinho do Porto em outros mercados de menor importância, mas apesar de tudo significativos, é a seguinte:

7.2.3.8.1. Alemanha

Em 1999, o mercado Alemão representou um volume de importações de 12.3 milhões de euros. Na última década, obteve um crescimento anual médio de 3.7%. As categorias correntes representam 87.5% do mercado alemão, e as categorias especiais, embora com elevadas taxas de crescimento, possuem uma representação muito reduzida (1,5 milhões de euros em 1999).

Em consequência desta situação, a Alemanha tem vindo a perder importância no comércio mundial de vinho do Porto (apenas 3% em 1999) e o *gap* entre o preço do vinho do Porto na Alemanha e no resto do mundo tem-se vindo a agravar (15% em 1999).

7.2.3.8.2. Dinamarca

A Dinamarca representou em 1999, menos de 2% do comércio mundial de vinho do Porto, mantendo assim a sua reduzida importância relativa ao longo da década de 90. As suas importações de vinho do Porto, foram em 1999 de 7,3 milhões de euros.

Neste mercado, as categorias especiais têm vindo a registar crescimentos importantes (cerca de 15% por ano), possuindo 37% do mercado. Por seu lado as categorias correntes têm vindo a registar crescimentos médios negativos (cerca de 1%) nos últimos anos.

7.2.3.8.3. Itália

Em 1999, a Itália importou 4.5 milhões de euros de vinho do Porto (contra os 7.4 milhões em 1990). Para esta perda de mercado, contribuem fundamentalmente a evolução das importações de categorias correntes (que representam 87% do mercado), já que as categorias especiais têm registado crescimento anuais médias de 25% (embora mantendo uma reduzida posição em valor absoluto).

Em 1999, a importância do mercado italiano para o comércio mundial de vinho do Porto, foi de apenas 1%, contra 3% em 1990.

7.2.4. O vinho do Porto face a produtos concorrentes e substitutos

O vinho do Porto não tem uma expressão significativa, quando comparado com o total da indústria do vinho ou das bebidas espirituosas. No entanto, tem de se considerar que especialmente na indústria do vinho, e salvo raras exceções, não existem categorias universais.

Quanto às bebidas espirituosas, há ainda um grande regionalismo, inclusivamente manifestado nas 120 principais marcas mundiais: basta observar a relevância que os whiskies não escoceses têm no mercado mundial, ou o número de marcas regionais, entre as 10+. No entanto, é necessário referir que a maior marca de bebidas espirituosas do mundo, a *Stolichnaya*, vendeu em 1999, cinco vezes mais do que o total da indústria de vinho do Porto.

Por seu lado, em 1999, o *whisky* escocês, produziu 117 milhões de caixas (The Scotch Whisky Association, 2000). Em 1999, as 10 principais marcas mundiais venderam 37.7 milhões de caixas (ver quadro 7).

Principais marcas de whisky escocês

Vendas em milhões de caixas de 12 garrafas. 1999

Marca	Empresa	Quant
Johnnie Walker Red	UDV Diageo	6,9
J&B rare	UDV Diageo	6,0
Ballantines	Allied Domecq	5,2
Grants	William Grants	3,7
Dewars	Bacardi Martini	3,2
Chivas Regal	Seagram	3,2
Johnnie Walker Black	UDV Diageo	3,1
Famous Grouse	Highland Distelleries	2,4
Bells	UDV Diageo	2,3
Cutty Sark	Berry Bros	1,9
TOTAL DAS 10 MARCAS		37,7

Fonte: Connectingdrinks.com

Quadro 7: As 10 principais marcas de *whisky* escocês

Se compararmos as principais marcas de *whisky* com o total da indústria do vinho do Porto, verificamos que o vinho do Porto tem uma importância relativa significativa, pois embora o *whisky* escocês produza em quantidade, cerca de 13 vezes mais que o vinho do Porto, a sua principal marca, o *Johnnie Walker Red & Black Label*, vende sensivelmente o mesmo que o total da indústria do vinho do Porto (em quantidade), ao passo que quase todas as restantes marcas têm uma expressão manifestamente mais reduzida.

7.2.5. Principais conclusões sobre a actual situação da indústria

Em termos gerais, a indústria do vinho do Porto tem vindo a melhorar a sua posição ao longo dos anos, através de um crescente interesse de alguns mercados consumidores, e de uma correcta actuação de algumas das maiores empresas desta indústria.

No entanto, o vinho do Porto pode ser caracterizado como uma indústria sem uma orientação estratégica definida, não centrada no mercado, o que a tem impedido que se afirmar nos mercados mundiais, com uma sólida imagem e uma correcta estratégia de marketing.

Indústria sem orientação de mercado

Em termos genéricos, os produtores de vinho do Porto orientam a sua actividade em função do produto, e não em função do mercado e dos consumidores. Esta falta de orientação de marketing, faz com que não se tenham desenvolvido marcas de vinho do Porto (salvo raras excepções) e estratégias de marketing consistentes.

Por outro lado, a grande diversidade de tipos de vinho do Porto e a falta de estratégias de comunicação adequadas, têm feito com que haja uma grande confusão no mercado. Como consequência disso, grande parte dos consumidores não conseguem sequer identificar alguns dos tipos de vinho do Porto existentes, não formando associações claras com os seus diversos tipos. Por seu lado, a existência de “normas de utilização” que variam em função do tipo de vinho do Porto, faz com que os consumidores se sujeitem frequentemente a experiências desagradáveis, incompatíveis com fenómenos de fidelização.

É de referir que em Portugal, 21% dos consumidores de vinho do Porto, não reconhecem a existência de diversos tipos de vinho do Porto, e entre os que o fazem, grande parte se refere à existência de vinho do Porto Branco (IPSOS, 1999).

Indústria sem orientação estratégica

Na indústria do vinho do Porto, não há uma visão estratégica comum (ou uma linha de orientação conjunta) para indústria, partilhada por um conjunto de entidades (não necessariamente todas), nem uma concertação de esforços em

torno de acções concretas. Esta situação persiste, apesar de existir um número significativo de instituições nesta indústria, tornando-se ainda mais grave, quando se compreende que os seus orçamentos de comunicação poderiam ser mais eficazes, se utilizados em torno de um plano de actividades comum, em vez de espartilhados.

Por exemplo, nos processos de internacionalização, há várias entidades a trabalhar em simultâneo, mas não necessariamente em consonância: o IVP, o ICEP e a AEVP.

- Até à data, as empresas de vinho do Porto não têm poder de participação na definição de objectivos e estratégias do IVP e do ICEP, apesar de serem os principais agentes de financiamento do IVP (e indirectamente também do ICEP);
- O ICEP e o IVP têm orçamentos separados e planos de acção muitas vezes não coordenados. É por exemplo possível que nas principais feiras internacionais de vinhos (nomeadamente a VINIEXPO em Bordéus), cada um tenha um *stand*, e que alguns produtores de vinho do Porto tenham os seus produtos presentes simultaneamente em 3 locais (no seu próprio *stand*, no *stand* do IVP e no *stand* do ICEP);
- Não existem objectivos claros e quantificados quanto à presença destes institutos públicos nos diversos mercados. Possivelmente nem existirá uma clara definição de mercados prioritários (a não ser em termos muito vagos);
- Não existem planos de acção conjuntos;
- Não existem estudos de mercado sobre a evolução das percepções dos consumidores em muitos dos mercados mais importantes. A realização destes estudos é um acontecimento raro e feito de forma desagregada face às estratégias das instituições e dos mercados, não conduzindo necessariamente a um plano de acção;
- Os orçamentos do ICEP para o vinho do Porto não são divulgados (ou pelo menos não o foram para este estudo), e os seus planos de acção, orçados em escudos, vão sendo realizados, em função da evolução cambial;
- Não havendo objectivos partilhados com as empresas que ajudam a promover, e dada a sua incapacidade de definição conjunta de objectivos e estratégias, estas têm muitas vezes comportamentos não estruturados, participando frequentemente em eventos internacionais de forma a tentar vender os produtos de menor qualidade, que não conseguem escoar através dos circuitos tradicionais;
- Não há uma clara selecção de empresas a apoiar em processos de internacionalização, através de auditorias ao seu grau de preparação para enfrentar a entrada em novos mercados, ou apoiando-os na definição de estratégias de marketing e na escolha de parceiros internacionais.

Assim, em vez de estratégias coordenadas e responsabilizantes, existe um conjunto de acções pontuais (muitas delas sem continuidade) que as empresas vão aproveitando o melhor que podem.

Parece haver algum esforço tendente à organização/sistematização das acções de marketing, por parte da actual direcção do IVP. No entanto, a sua incidência política, e a sua transitoriedade faz com que os seus objectivos não sejam necessariamente de longo prazo, já que a próxima direcção pode ter um entendimento distinto.

Por seu lado a AEVP, tem tido um papel importante, no desencadear de acções de pressão junto de diversas entidades, e também na organização de alguns eventos e desenvolvimentos de estudos de mercado.

Em termos de garante de qualidade do produto, o IVP tem vindo a funcionar de acordo com as suas funções. Não há críticas de fundo por parte das empresas do sector, apesar de existirem algumas divergências quanto à atribuição de quotas (e nomeadamente quanto à desadequação que por vezes existe face às condições climáticas), feitas pelo IVP e pela CIRDD, dado o actual regime de transição.

Relativamente à definição de estratégias para a indústria, não existe no vinho do Porto nenhuma instituição que assuma um papel de liderança, e que tenha até aqui sido capaz de obter um consenso de todas as partes envolvidas ou de desenvolver uma aliança estratégica com apenas uma parte das instituições aqui presentes.

Existência de apoios estatais e comunitários

O vinho do Porto tem um uma série de fontes de financiamento não geridas pelos seus produtores:

- O Instituto do Vinho do Porto cobra uma taxa às empresas produtoras, em função da quantidade que produzem. Esse dinheiro serve para fazer face aos custos do Instituto (nomeadamente no controlo e certificação da qualidade) e para a promoção genérica do vinho do Porto.
- O ICEP recebe fundos governamentais e comunitários, destinados à promoção internacional do vinho do Porto, bem como para o apoio a processos de internacionalização de empresas que o pretendam e que reünam as necessárias condições.

É no entanto de realçar que estas instituições podem gerir os seus orçamentos de forma totalmente autónoma e mesmo descoordenada, já que não têm que se vincular a um plano estratégico comum, nem de desenvolver planos de acção conjuntos. Estas instituições não têm sequer de possuir objectivos claramente definidos para as acções de promoção que desenvolvem ou para a actuação em cada um dos mercados em que estão presentes.

Falta de uma visão integrada da Região Demarcada do Douro

A existência de uma visão integrada para a Região Demarcada do Douro – espaço geográfico, claramente definido onde se produz o vinho do Porto e o vinho de mesa com denominação de origem controlada do Douro – possi-

bilitaria aos seus viticultores a gestão dos seus produtos, como se de um *portfolio* se tratasse.

Desta forma, poderiam alocar as suas terras ao tipo de vinho que melhor as rentabilizasse, de modo a diminuir o factor risco (através de uma gama de produtos mais alargada). Esta orientação integrada, poderia ainda servir de suporte à definição de estratégias de longo prazo, de contenção da oferta de vinho do Porto, para alavancar a qualidade da oferta e o seu preço de venda.

A existência de uma visão integrada para esta região, poderia ter também interesse para fins turísticos, já que a Região Demarcada do Douro, tem enormes potencialidades. A título de exemplo, refira-se que as caves de Vila Nova de Gaia, no seu conjunto recebem mais de 800.000 turistas por ano, os quais constituem uma importante fonte de receita, nomeadamente através das lojas de Vinho do Porto, que as caves possuem.

Aumento do valor da indústria

A indústria tem vindo a registar consecutivos crescimentos de vendas anuais, em quantidade e valor. A valorização deste produto tem vindo a aumentar sistematicamente, como se pode observar pela evolução dos preços médios ao longo dos últimos anos.

A grande opção feita na qualidade, por algumas das mais importantes empresas do sector tem sido responsável por esta valorização.

No entanto, não é possível concluir se esta valorização foi feita através do esforço dos produtores em desenvolver estratégias de marketing eficazes, ou se foi a imprensa da especialidade, e os consumidores – nomeadamente de vinhos de mesa – que, no âmbito do seu grande interesse por vinhos de qualidade, procuram também estender a sua pesquisa a vinhos do Porto, através da leitura de revistas especializadas.

Existência de alguns fenómenos de integração vertical

Nesta indústria, a principal forma de conseguir maiores quotas de produção é através da aquisição de empresas (a montante, no caso do vinho do Porto), já que as quotas de anuais atribuídas dependem fortemente dos valores históricos.

Dada a separação que até há pouco tempo existiu entre produtores e exportadores, a integração a montante pode ter um importante valor estratégico, pois permite um melhor conhecimento do negócio:

- Implementação de uma estratégia orientada para o mercado;
- Maior controlo de qualidade;
- Maior propensão para a inovação;
- Ganhos de economias de escala (nomeadamente nas linhas de engarrafamento e armazenagem);
- Menores custos administrativos e de gestão;
- Maior poder negocial;

- Conhecimento da estrutura de custos do produtor e ganho de poder negocial na compra do vinho;
- Maior notoriedade, visibilidade e possível utilização para fins turísticos e/ou de relações públicas das marcas.

Estes fenómenos de integração vertical a montante têm levado ao crescimento de algumas das empresas desta indústria, nomeadamente para a *Symington* e para a *Sogrape*. Por outro lado, empresas multinacionais da área das bebidas espirituosas (detentoras de importantes estruturas comerciais e de distribuição), entraram na indústria de vinho do Porto, através de aquisição de empresas existentes. De entre elas, destacam-se:

- A *Seagram* comprou a *Sandeman*
- A *Bacardi Martini* comprou a *Offley Forrester*, que entretanto já é dominada pela *Sogrape*
- A *UDV* (antiga *IDV*) comprou a *Croft*
- A *Allied Domecq* comprou a *Offley Cockburn*

Não se têm verificado fenómenos de integração vertical a jusante, ou horizontais.

Em termos globais, os fenómenos de integração não têm sido muito significativos, já que a estrutura desta indústria se mantém muito fragmentada, com a maior parte das empresas a possuírem uma dimensão insignificante e por isso sem poder de mercado (na maior parte dos casos), sem estabilidade financeira, e com uma visão estratégica orientada em exclusivo para a óptica do produto.

Pouco interesse para as grandes multinacionais de bebidas espirituosas

Nas últimas décadas assistiu-se à entrada de algumas das mais importantes empresas multinacionais de bebidas espirituosas na indústria do vinho do Porto, especialmente através da aquisição de algumas das empresas já existentes. A actuação das multinacionais foi importante para a indústria, e em especial para algumas das empresas, pois provocou uma re-orientação estratégica em torno das categorias com maior valor acrescentado e uma grande profissionalização da sua gestão (com destaque para o desenvolvimento de uma visão de marketing).

Contudo, o negócio do vinho do Porto não se tem mostrado muito aliciente para as grandes multinacionais de bebidas espirituosas, porque:

- Os investimentos têm de ser considerados a muito longo prazo, já que é necessário esperar pelo menos 10 anos para se obterem os primeiros resultados: entre a plantação da vinha e a primeira colheita é necessário um intervalo aproximado de 6 anos, a que tem de se acrescer pelo menos 4 anos de envelhecimento;
- O investimento inicial é muito elevado: Para além das grandes exigências em termos de capital fixo (propriedades, equipamentos, etc.) existe uma

série de imposições legais – muito onerosas – para estar presente neste mercado, como a “Lei do Terço” e a obrigatoriedade de constituir um *stock* mínimo de 150.000 litros.

- A qualidade e a quantidade do *output* não depende apenas do trabalho das empresas, mas também de factores climáticos (ao contrário do que acontece no mercado das bebidas espirituosas).

As grandes empresas multinacionais não estão vocacionadas para negócios de elevados investimentos iniciais, associados aos dilatados períodos de carência dos investimentos, e volatilidade de resultados, já que procuram uma aplicação de curto/médio prazo, que lhes permita maior previsibilidade nos resultados.

Estas dificuldades têm implicado uma actuação discreta das multinacionais na indústria do vinho do Porto, sem resultados surpreendentes. Os fenómenos mais significativos de inovação e de alargamento de mercados, têm partido normalmente de empresas de capital português e inglês.

Indústria assente em alicerces muito estáveis

Muitos dos contratos que ainda vigoram, especialmente entre produtores e comerciantes, são muito antigos, transitando entre gerações e, regra geral, nunca passaram “ao papel”, pois existe grande confiança entre os agentes, que interagem em muitos casos há séculos.

A importância global da indústria é significativa

Quando comparada com algumas marcas de bebidas espirituosas universais, verifica-se que o vinho do Porto, enquanto indústria, tem uma importância relativa significativa: comparando com o *whisky*, vende tanto como o *J. Walker* (principal marca mundial), quase o dobro do *J&B* e o *Ballantines*, entre outros.

7.3. Caracterização da intensidade competitiva na indústria do vinho do Porto

A intensidade competitiva da indústria do vinho do Porto está muito dependente da notoriedade e formas de utilização do produto verificadas em cada mercado. As diferenças de posicionamento e de estratégias impõem consequências importantes ao nível do enquadramento competitivo existente em cada mercado.

Em termos globais, a intensidade da competição entre as diversas empresas da indústria do vinho do Porto é reduzida, devido à grande dispersão de empresas e de quotas de mercado: O índice de *Herfindahls* conduz-nos a uma situação próxima da concorrência perfeita (Besanko, Dranove e Shanley, 2000).

Se considerarmos o ambiente competitivo existente num mercado alargado, também composto por outras bebidas alcoólicas, como sejam os aperitivos (vermutes, xerez, *gin*, cerveja) e de digestivos (*whisky*, cognac, aguardentes e licores), concluiremos que a sua intensidade competitiva é função do grau de notoriedade e de diferenciação conseguidos pelo vinho do Porto em cada mercado.

Barreiras à entrada

Nesta indústria, as barreiras à entrada são muito grandes, porque:

- O espaço para produzir uvas, dentro da região demarcada, é limitado, e muitas das relações comerciais entre produtores e comerciantes já duram há gerações, não sendo facilmente quebráveis;
- Dado que a produção anual é limitada e são atribuídas quotas de produção pelo IVP, é complexo conseguir uma posição dominante e a consequente obtenção de uma quota significativa, a não ser a muito longo prazo e por aquisição de empresas instaladas;
- Os investimentos são muito avultados, nomeadamente devido à *lei do terzo* e aos elevados *stocks* de produto exigidos;
- A constituição de um *stock* relevante, com *Vintage*, *LBV*, *Datados* e *Colheitas* exige um larguíssimo número de colheitas (ou seja anos) e um elevado custo de armazenagem (custo de posse);
- A imagem de marca é um elemento fundamental desta indústria e demora anos (neste caso décadas, a desenvolver);
- A rentabilização do investimento só poderá ser equacionada a muito longo prazo, dados os elevados níveis de capital; o tempo que medeia até ao aparecimento dos primeiros *cash-flows*; e a influência de factores não controláveis, como o clima.

Barreiras à saída

As barreiras à saída são muito elevadas nesta indústria:

- Nos casos em que se pretende abandonar a produção de vinho do Porto, para produzir vinho de mesa, entra-se num processo irreversível, já que a atribuição de quotas de produção pelo IVP, é feita em função do histórico: quando as empresas deixam de produzir, o histórico passa obviamente a ser nulo;
- Nos casos em que se pretenda abandonar a produção de vinho, as características das propriedades (de pequena dimensão e plantadas aos socacos), e a distância-tempo da região do Douro face aos mercados consumidores, não facilita o processo.

Por outro lado, a falta de qualificação da mão-de-obra e a reduzida industrialização da região do Douro, faz com que seja praticamente impossível substituir a actividade de produção de vinho por qualquer outra.

Produtos concorrentes e substitutos

Os produtos substitutos são diversos e variam muito consoante a região que se analise, a qualidade (categorias especiais ou correntes), o tipo de consumo que se considere (aperitivo ou digestivo) e as características dos consumidores.

Tradicionalmente, têm sido considerados como substitutos o vermute, xerez, o *whisky* e o *cognaque*. Contudo a análise pode ser alargada para os licores, o vinho de mesa e até a cerveja (em alguns mercados).

No mercado das ofertas (nomeadamente no Natal) poder-se-á ser colocado em competição com outros produtos: não só vinhos e outras bebidas, como também chocolates, livros, canetas, etc.

A importância dos produtos substitutos varia em função do grau de diferenciação que o vinho do Porto consegue obter em cada mercado. Pode ir desde o extremo holandês, onde concorre com a cerveja, até a situações de clara diferenciação, baseadas numa grande notoriedade e no aprofundar do conhecimento das características do produto.

Por outro lado, a falta de agressividade do vinho do Porto nos mercados da oferta, faz com que concorra apenas no âmbito das bebidas (sobretudo vinhos e whiskies).

Poder negocial dos clientes e fornecedores

O poder negocial dos fornecedores não é significativo, nem especialmente marcante neste mercado, excepto no que se refere à qualidade do processo a montante, que deve ser controlado de forma muito rigorosa, pois dele depende a qualidade do produto final.

O poder negocial dos clientes varia em função inversa da notoriedade das marcas e do produto: em mercados onde o vinho do Porto se posiciona pelo preço, o poder dos clientes é enorme, manifestando-se designadamente através de um elevado peso das *BOB* (marcas do distribuidor), a preços muito baixos; em mercados nos quais a imagem de marca e a qualidade intrínseca são factores fundamentais, o poder dos clientes decresce significativamente, em função da qualidade e notoriedade das marcas.

7.4. Desafios ao posicionamento estratégico da indústria do vinho do Porto

A posição competitiva do vinho do Porto é muito diferente, se o considerarmos enquanto produto homogêneo e de baixo preço, como acontece em muitos mercados, como o francês, o belga e o holandês, ou se o analisarmos como produto claramente diferenciado, associado a características bem determinadas, como é o caso de outros mercados (especialmente o Reino Unido, Estados Unidos e Canadá).

Nos casos em que o vinho do Porto é um **produto indiferenciado**, alarga a gama e a importância dos produtos substitutos, ou seja, concorre pelo preço. Assim, a sua posição competitiva é débil, ficando com um poder negocial muito reduzido, devido à inexistência de uma imagem de marca:

- Concorre numa indústria muito alargada, frequentemente em crises de sobreprodução;
- Os seus adversários são muitas vezes empresas de dimensão mundial, com estruturas de custos optimizadas devido a grandes economias de escala;
- Muitos dos produtos substitutos, são produtos industriais, ou seja, na sua maioria não dependentes de condições climatéricas, e com custos industriais de produção muito inferiores aos do vinho do Porto. Paralelamente, possuem estratégias de marketing e orçamentos de comunicação astronómicos para a indústria do vinho do Porto ... até porque as categorias de vinho do Porto correntes sustentam o seu baixo preço através da falta de estratégias de comunicação e da não construção de marcas.

Pelo exposto, pode concluir-se que uma estratégia de baixo preço, não faz sentido para a indústria do vinho do Porto, já que implica a não construção de vantagens competitivas e a perda de valor para a indústria em geral e para os empresários em particular.

Como consequência desta situação, existem neste momento problemas graves para a indústria do vinho do Porto, situados sobretudo nos mercados da Europa Central (onde se encontra a maior parte do seu consumo), e onde o vinho do Porto concorre pelo preço, com uma notoriedade em alguns casos semelhante à da cerveja (que é produzida a cerca de um quinto do preço).

Quando o vinho do Porto concorre enquanto **produto diferenciado**, com um conjunto de características e associações bem evidentes, reduz o espaço de manobra de concorrentes e substitutos, passando a deter um elevado poder de mercado, que pode utilizar, aumentando o valor para os consumidores e para os accionistas, através do aprofundamento das associações das suas marcas e da relação com os seus consumidores. Dada a dimensão limitada desta indústria (localizada num espaço geográfico muito limitado), e a unicidade das suas características, torna-se possível utilizar uma estratégia de elevada diferenciação, que a longo prazo poderá evoluir para um posicionamento de produto de nicho (a nível mundial).

7.5. Resumo do capítulo

Neste capítulo é analisada a indústria do vinho do Porto numa perspectiva histórica e actual.

O vinho do Porto tem uma pesada estrutura de custos (de produção e de armazenagem), sendo produzido na região demarcada mais antiga do mundo, sob vários tipos distintos. Em termos gerais os produtos são divididos entre vinhos de categorias correntes e especiais (em função da sua qualidade).

Existem uma série de entidades públicas e privadas que regulam, controlam e condicionam esta indústria, bem como um elevado número de normas jurídicas importantes, como seja a denominação de origem, a atribuição de quotas e as quantidades a manter obrigatoriamente em armazém.

Desde o início do séc. XVIII o vinho do Porto teve um papel fundamental na economia, pelo que foi sempre altamente controlado e apoiado. A Inglaterra dominou este negócio até meados deste século, altura em que houve uma diminuição das quantidades consumidas naquele país e surgiu a necessidade de se encontrar mercados alternativos.

A internacionalização fez-se sem um processo de planeamento estratégico, e assim se tem mantido na maioria dos mercados. O resultado desta “estratégia” reflecte-se na enorme falta de identidade sentida na maioria dos mercados, onde concorre com produtos industriais muito mais baratos (como a cerveja e o vermute). Desta forma, não liberta uma rendibilidade que lhe permita alterar a sua proposta de valor e sair desta situação.

Nos casos mais recentes de internacionalização (EUA e Canadá) não se repetiram muitos dos erros passados, pelo que se conseguiu transmitir uma proposta de valor adequada, sendo os resultados até agora excelentes.

Em 1999, o maior mercado do vinho do Porto foi a França (25%), seguido de Portugal (15%), do Reino Unido (14%) e do Benelux (22%). Os EUA e o Canadá representam 8% e 3% deste negócio. O preço médio por litro, passou de 3,04 euros em 1990 para 4.15 euros em 1999. Neste último ano, o mercado holandês comprou o vinho do Porto mais barato (3.09 euros/litro), enquanto que os EUA o compraram a 10.15 euros.

As marcas de distribuidor (*BOB – Buyers own Brands*), são responsáveis por 23,4% das vendas de vinho do Porto (em valor). Este produto, é o grande sucessor do vinho exportado a granel (situação proibida desde 1996). O seu preço médio (1999), foi de 3,09 euros/litro. Os países com maiores penetrações de *BOB* são a Holanda (46,7%), a França (37,2%) e o Reino Unido (31,7%).

A aplicação da metodologia de *Herfindahls* aponta para uma situação de concorrência perfeita, ou seja, uma indústria composta por um grande número de pequenas empresas, sem poder de mercado. No entanto, existem algumas empresas com quotas de mercado significativas (como a Symington, a Sogrape, e a RCV). Deve ainda realçar-se que a maior parte destas empresas possui um vasto número de marcas, com a inevitável dispersão de posicionamentos e propostas de valor.

8. TRANSFORMAÇÃO DO VINHO DO PORTO NUMA INDÚSTRIA ORIENTADA PARA O MERCADO

A necessidade de desenvolver para o vinho do Porto uma estratégia de diferenciação no mercado mundial de vinhos, baseada na qualidade, é evidente:

- A sua qualidade é inegável, e unanimemente confirmada por especialistas em vinhos de todo o mundo. Por outro lado, a sua diversidade, permite uma grande possibilidade de escolha para os consumidores, de experiências e de evolução do tipo de consumo;
- É um produto de “fácil consumo”: dado a sua suavidade, é também facilmente apreciado pelo consumidor feminino, que têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante neste negócio. Por outro lado, pode ser consumido em um grande número de ocasiões;
- O seu reduzido teor alcoólico possibilita um consumo mais alargado, dada as suas menores consequências, em termos de nível de álcool no sangue dos seus utilizadores (menos de metade do teor alcoólico do *whisky* ou do *cognaque*);
- Dada a sua estrutura de custos de produção e de armazenagem, não lhe é possível concorrer pelo preço, com a cerveja e os *vermutes*. Por outro lado, é nos países em que esta situação é mais grave, que enfrenta maiores problemas de notoriedade, a que não tem podido responder eficazmente, já que não obtém um nível de rendibilidade que lhe permita desenvolver marcas, para modificar a proposta de valor;
- A globalização da economia e das relações dos consumidores exige um posicionamento cada vez mais uniforme ao longo dos mercados, o que de forma alguma acontece com o vinho do Porto;
- Com a grande proliferação de novos vinhos e de novos *terroirs*, é mais complexo gerar diferenciação, pelo que o nível de risco do percebido pelo consumidor e comprador, vai aumentando. Assim, a construção de associações relativamente ao vinho do Porto, é um factor crítico de sucesso para o desenvolvimento desta indústria;
- As associações que se pretendem desenvolver em redor das marcas e das estratégias de comunicação, cada vez mais baseadas em aspectos intangíveis, vêm assumindo maior necessidade de abordagens sistemáticas e complexas dos mercados, só compatíveis com estruturas profissionalizadas, com elevado *know-how*;
- Devido às crescentes limitações à comunicação das bebidas alcoólicas, com legislação progressivamente mais restritiva, o desenvolvimento deste processo torna-se ainda mais urgente.

Partindo do pressuposto de que a indústria do vinho do Porto se quer diferenciar através de uma estratégia de criação de valor, é fundamental que se criem as condições necessárias para desenvolver um posicionamento adequado aos seus objectivos.

8.1. Exigências do mercado de vinhos de qualidade

No mercado de vinhos de grande qualidade (bem como, regra geral, no mercado dos artigos de “luxo”), os factores críticos de sucesso, são:

- Qualidade;
- Notoriedade;
- Poder de mercado.

A **qualidade** é fundamental para assegurar a coerência de todo o sistema de marketing. Especialmente num mercado onde os consumidores sentem profundamente o risco funcional e social, é atribuído grande relevo às fontes de informação: regra geral, jornalistas especializados e enólogos, com capacidades para desenvolver um juízo crítico sobre os produtos. Por outro lado, as lojas especializadas e a restauração também dão grande importância às opiniões destes especialistas, em termos de constituição de gama e em espaço de linear (prateleira). Assim, caso não haja uma quase unanimidade sobre os níveis de qualidade do produto por parte dos líderes de opinião, o vinho não singrará no mercado.

A **notoriedade** dos produtos é fundamental e constitui-se não apenas com artigos escritos na imprensa especializada, mas sobretudo através de uma estratégia de marketing adequada. No caso de produtos que se pretendem de valor acrescentado, é fundamental realçar as suas características funcionais (sabor) e sociais (reconhecimento), tal como fazem muitos outros produtos de luxo. Para o conseguir, é nomeadamente necessário possuir um sólido conceito de marca, criatividade, e capacidade financeira para desenvolver um plano de marketing adequado.

O **poder de mercado** reflecte a capacidade da empresa em fazer com que os seus produtos entrem nos circuitos comerciais (lojas especializadas, supermercados, restaurantes) onde os consumidores têm o hábito de adquirir este tipo de produto. Esta característica é muito importante, já que determina o número de possibilidades de venda ao consumidor final e apoia a construção da sua notoriedade (através da presença e destaque em determinadas lojas, que também funcionam como fazedores de opinião).

No caso do vinho do Porto, está largamente assente que é um produto de elevada qualidade, a qual tem vindo a ser comprovada por imprensa internacional especializada em vinhos e bebidas espirituosas.

O poder de mercado das empresas de vinho do Porto é regra geral diminuto, já que têm uma dimensão reduzida, e não possuem estruturas próprias de distribuição na maior parte dos mercados, ou tendo-as, não conseguem poder de mercado significativo. O poder das empresas de vinho do Porto sobre os seus agentes e distribuidores internacionais é normalmente muito reduzido, pelo

que a sua capacidade de desenvolvimento das suas marcas está muitas vezes limitado à disponibilidade e ao interesse dos distribuidores locais.

A notoriedade do vinho do Porto é reduzida na maior parte dos mercados. A orientação para o produto e a falta de dimensão das marcas faz com que, na maior parte dos casos, não haja uma estratégia de marketing definida, o esforço de divulgação das marcas seja reduzido, os posicionamentos divergentes e o grande número de tipos de vinhos e marcas provocam confusão na mente dos consumidores. Os níveis de notoriedade que se têm atingido, devem-se fundamentalmente a artigos escritos na imprensa especializada internacional, junto da qual têm sido desenvolvidas algumas acções de marketing (relações públicas), particularmente com o apoio do ICEP.

8.1.1. Necessidades dos consumidores

Os consumidores de vinhos de qualidade não utilizam o vinho para satisfazerem apenas necessidades tangíveis, as quais se manifestam pela cor, cheiro, corpo, sabor. Procuram sensações semelhantes às experiências sentidas pelos amantes da música ou da pintura, em presença de uma importante obra de arte: os consumidores procuram a sensação de estarem a consumir um produto de qualidade, divertimento, sensação de aprendizagem, estatuto (económico e ligado ao conhecimento), a alegria da descoberta de novas experiências. No entanto, estas características intangíveis, associadas ao consumo do vinho, só muito dificilmente são apreendidas pelo consumidor, pois a sua comunicação (através duma estratégia de marketing) é mais complexa do que a utilizada para promover os benefícios tangíveis (Edwards,1989).

Por outro lado, se observarmos a situação actual dos consumidores de vinhos de qualidade, à luz da teoria da evolução das necessidades de Maslow (Lundon & Bitta 1988), verificamos que o consumidor de vinhos de qualidade, rapidamente esgota as necessidades fisiológicas (já que o vinho é obviamente um produto supérfluo), para abordar a procura de segurança, pertença, estima e a realização. Estas necessidades de “segunda linha” são fundamentais neste negócio, e a procura da sua satisfação depende do estágio de cada consumidor, e do investimento (intelectual e financeiro) que pretende fazer nesta categoria de produtos, ou seja, das suas necessidades.

O papel do marketing de vinhos consiste em desenvolver estratégias capazes de satisfazer a procura dos consumidores, em função do estágio de satisfação de necessidades em que se encontram, e em identificar /transformar as necessidades latentes dos potenciais consumidores num comportamento activo (pesquisa de informação e compra).

8.2 Formas de desenvolver as competências necessárias

O vinho do Porto é uma indústria que se pode caracterizar por possuir um grande número de marcas com origem em pequenas empresas, com pouco poder de mercado e com a sua actuação virada para o produto (e não para o mercado).

As marcas existentes, quase todas elas sem peso substancial no mercado, não têm capacidade financeira (nem produtiva) para desenvolverem estratégias de marketing agressivas, pelo que se torna impossível que, pela sua actuação a nível individual, possam ter um papel significativo na alteração profunda da notoriedade da indústria. Ainda assim, as empresas têm actuado de forma independente, sem desenvolver formas de colaboração entre elas, de associação ou de comportamentos partilhados, não conseguindo por isso, uma concertação significativa de estratégias.

No entanto, o vinho do Porto, ao optar por um caminho assente na diferenciação para a criação de vantagens competitivas, terá de assumir em conjunto importantes desafios estratégicos:

- Desenvolvimento de um plano estratégico global, no seio de uma entidade capaz de liderar esta indústria;
- Desenvolvimento do conceito de marca;
- Desenvolvimento de uma segmentação de clientes;
- Desenvolvimento de uma estratégia de marketing.

Dado que as empresas não possuem massa crítica em termos de dimensão, de orientação para o mercado e de capacidade financeira, capazes de desenvolverem uma actuação dinâmica, suficiente para alterar o seu posicionamento no mercado e de criar vantagens competitivas sustentáveis, é necessário que desenvolvam um sistema de organização comum (por exemplo através de uma associação empresarial), que os faça interagir de forma organizada e coordenada.

8.3. O *cluster* do vinho do Porto

É unanimemente aceite que o vinho do Porto é um cluster. O próprio Michael Porter o refere no estudo que dirigiu sobre a competitividade da indústria nacional (Monitor Company, 1994).

Paralelamente, se aplicarmos o *modelo* apresentado na primeira parte do trabalho, verificamos que cumpre todos os requisitos apresentados para ser considerado um *cluster*:

- **“Fornecedores de factores especializados, equipamentos, serviços”**:
Existem em redor do vinho do Porto uma série de actividades de suporte,

nomeadamente no apoio à implantação das vinhas, à vindima e ao processo de vinificação, envelhecimento e engarrafamento.

- **“Produtos complementares necessários à operação”** - Há obviamente produtos complementares necessários, desde a indústria da cortiça, até aos produtores de garrafas e da aguardente usada para fortificar o vinho, existindo todos os produtos complementares específicos para tornar possível a produção do vinho do Porto.
- **“Mão-de-obra especializada e organismos de formação”** - Existe mão-de-obra especializada disponível, que se vai formando nas empresas por onde passa no decurso da sua actividade profissional, e em acções de formação apoiadas por empresas e outras instituições. Existe ainda mão-de-obra sazonal, que habitando ou não a região, trabalha nesta indústria em determinadas épocas do ano (nomeadamente nas vindimas).
- **“Acções de investigação e desenvolvimento, nomeadamente através de protocolos com universidades”** - Têm sido desenvolvidos trabalhos de investigação, no âmbito das universidades, sobre o vinho do Porto, com consequências importantes, não só ao nível tecnológico e de definição de processos produtivos, como também em temáticas ligadas à estratégia e à gestão do negócio, especialmente nas suas componentes de marketing, distribuição e comercialização.
- **“Instituições governamentais, universidades ou associações empresariais, que façam I&D, imponham padrões, disponibilizem informação e forneçam apoio técnico”**: Existem uma série de entidades de todo o tipo que suportam esta actividade, embora nem sempre de forma adequada ou suficiente.
- **“Acesso a mercados consumidores”**: Existe um efectivo acesso aos consumidores, não só porque muitos deles se deslocam às próprias caves, mas especialmente porque todos os grandes compradores mundiais deste tipo de produtos conhecem a região, e procuram especificamente os seus produtos (não necessariamente através de visitas ao local).

Apesar de Porter afirmar que, na base do *cluster*, estão quase sempre condições muito favoráveis de procura interna e uma grande rivalidade das empresas nesse mercado (Porter, 1990), no vinho do Porto, este factor não foi importante, bem pelo contrário, já que grande parte do poder impulsionador deste *cluster* proveio de um mercado externo (Reino Unido), onde a sua actividade se centrou durante séculos. No entanto, se considerarmos o mercado inglês como mercado doméstico do vinho do Porto, - ou seja, o vinho do Porto enquanto indústria inglesa, cuja produção se deslocou para um outro país (que dominava) em virtude aí existirem as condições necessárias para a sua produção - então conclui-se que a premissa de Porter também se aplica no *cluster* do vinho do Porto. De referir que esta premissa faz sentido porque foram inclusivamente feitores ingleses quem dominou esta indústria, e foi naquele país que se desenvolveu o processo de engarrafamento daquele produto.

Ao contrário de grande parte dos *clusters* que existem no mundo, o vinho do Porto tem uma característica única, que nunca poderá ser replicável noutro

local – quase uma vantagem competitiva assegurada à partida: o seu *Terroir* que funciona como uma *trade-mark*, aceite internacionalmente, pelo que ninguém pode, à partida, produzir vinho do Porto, noutro local do mundo. Esta situação, apesar de não ser absoluta - já que há ainda importantes *focus* de produção de vinho supostamente do Porto noutros locais do mundo - faz com que não haja, à partida, condições para que este *cluster* deixe de existir (pelo menos enquanto forem consumidas bebidas alcoólicas).

8.3.1 A situação actual do *cluster* do vinho do Porto

No relatório da Monitor Company, coordenado por Michael Porter em 1994, a situação actual do *cluster* do vinho português foi caracterizado da seguinte forma:

- Proliferação de marcas impede a criação de uma imagem forte;
- Ausência de padrões de qualidade bem definidos;
- Erosão da vantagem tradicional na mão-de-obra barata;
- Cooperação e comunicação limitadas na I&D;
- Escassos conhecimentos de marketing, vendas e distribuição;
- Persistência de barreiras burocráticas.

Tal como se tem visto ao longo deste trabalho, as conclusões enunciadas pelo relatório Porter para o *cluster* do vinho, podem ser directamente estendidas ao vinho do Porto, com a excepção do ponto referente à ausência de *padrões* de qualidade, que efectivamente existem para o vinho do Porto e parecem ser convenientemente controlados pelo *Instituto do Vinho do Porto*.

A interacção entre as diferentes empresas e associações é também muito ténue, muito embora uma esmagadora parte das empresas de vinho do Porto estejam sediadas num espaço de poucos quilómetros quadrados (na marginal de Vila Nova de Gaia), e haja um conjunto importante de eventos onde as pessoas ligadas ao sector se encontram:

- As entidades oficiais que regulam a indústria não têm proporcionado um esforço significativo no sentido de promover acções de aproximação e de reflexão conjuntas, nem acções de formação, tendentes a alterar as mentalidades existentes. Há mais de uma entidade oficial com a incumbência de promover o vinho do Porto (em termos genéricos), não havendo uma conjugação de objectivos e de esforços entre elas (nomeadamente entre o IVP e o ICEP);
- A Associação de Empresas de Vinho do Porto, que possui uma importância significativa no sector (representa cerca de 85% do comércio do vinho do Porto) tem tido um papel importante na indústria, ao funcionar como órgão de pressão e desenvolvendo alguns estudos de mercado e acções localizadas. Não tem, no entanto, capacidade estatutária (ou não tem sido essa a vontade dos sócios) para assumir um papel de liderança do sector,

visando a coordenação do desenvolvimento de um plano estratégico e liderança dos esforços das empresas;

- A Casa do Douro viu muitas das as suas competências esvaziadas e tem estado nos últimos anos a exercer pressão para readquirir a sua representatividade perdida (e para sair de uma situação de falência). Refira-se que a Casa do Douro representa exclusivamente a lavoura (não tendo assim uma visão alargada da indústria), sendo todos os viticultores do Douro obrigados a fazer parte desta associação.
- A CIRDD tem sobretudo competências técnicas, em especial quanto à fixação de mosto a beneficiar. Esta instituição tem competências em torno de toda a Região Demarcada do Douro (vinho do Porto e de mesa) e nela estão representadas os organismos públicos e as privados.

A falta de interacção significativa entre todas estas entidades e as próprias empresas, tem feito com que cada uma venha desenvolvendo uma visão estratégica autónoma, não inserida num compromisso estratégico conjunto. Assim, existe um reduzido níveis de cooperação e de inovação no *cluster* do vinho do Porto.

8.3.2 Forma de incrementar a profundidade das interacções

Um aumento da interacção na indústria, só acontecerá se houver um forte esforço de um grupo de empresas do sector nesse sentido, organizando um processo de implementação de interacções com objectivos específicos. A liderança estratégica da indústria é assim um vector fundamental para o desenvolvimento deste processo, devendo ser capaz de:

- Envolver um número significativo de empresas do *cluster*, no desenvolvimento - através de uma acção conjunta - de um plano estratégico para a indústria. O seu nível de representatividade é também fundamental para que possa fazer opções e tomar decisões, mesmo que em situações de contradição com parte da indústria;
- Coordenar o desenvolvimento de um plano estratégico para indústria, em associação com as empresas interessadas, procurando contributos externos, nomeadamente através de acções de *benchmark* e da utilização de empresas internacionais de consultoria, conhecedoras deste tipo de projecto;
- Provocar uma alteração das mentalidades das empresas da indústria, nomeadamente através de intensos planos de formação a todos os níveis;
- Ter autonomia de actuação, de forma a poder desenvolver capazmente a sua actividade e poder assumir a gestão do processo;
- Ser capaz de atrair as empresas da indústria, bem como apoios externos, nomeadamente governamentais e comunitários;

Devido ao elevado número de instituições presentes nesta indústria, não parece desejável criar ainda mais organizações, com o correspondente incremento de

burocracia. Seria preferível especializar as instituições existentes, bem como enquadrar este processo no âmbito de uma delas.

8.4. Formação de um plano estratégico para o vinho do Porto

Um plano estratégico para a indústria do vinho do Porto, deve ser apenas uma parte de um processo desenvolvido no âmbito de uma associação da indústria, em que todas (ou uma parte importante) das empresas participam ao mais alto nível, comprometendo-se com uma visão estratégica comum, objectivos partilhados e um plano de acção único, liderado por uma entidade dotada de meios e autonomia adequados.

Um plano estratégico tem de partir de um conjunto de princípios-base partilhados, e de uma profunda análise dos mercados e dos consumidores, capaz de direccionar e enquadrar o seu posicionamento estratégico.

Após uma avaliação da situação actual, há que definir objectivos a vários níveis, como se de uma empresa se tratasse:

- Vectors estratégicos de desenvolvimento (preço ou qualidade), por tipo de vinho;
- Definição de estratégias conjuntas de internacionalização e de abordagens de mercados, nomeadamente quanto a interacções com distribuidores, presença em feiras internacionais, planos de marketing, etc.
- Escolha de mercados estratégicos, em função das oportunidades apresentadas, do nível de dependência desse mercado, etc.;
- Objectivos e planos de acção claramente formulados e temporizados;
- Planos de produção a longo prazo, tendentes a responder aos desafios estratégicos da indústria;
- Posicionamento pretendido para o vinho do Porto, nomeadamente no que se refere às características e associações da “marca”, o seu posicionamento e a coerência de todo o processo de marketing.

8.5. A “marca” vinho do Porto

Nas categorias de produtos de elevado prestígio, como é o caso dos vinhos de qualidade, a construção de marcas sólidas é um aspecto fundamental para o desenvolvimento do negócio, através da processos geradores de património da marca: ganhos de notoriedade, fidelização, aumento de qualidade percebida e de associações espontâneas. (Aaker 1997).

Enquanto que os vinhos de qualidade (salvo raras excepções) não têm desenvolvido estratégias claras de desenvolvimento de marcas, outros produtores de bebidas há muito que já as desenvolveram: nomeadamente, as

indústrias dos bebidas espirituosas, cervejas e refrigerantes, através de uma clara orientação de marketing (Spawton, 1990).

Com o plano estratégico conjunto para a indústria do vinho do Porto, fica claro para todos os intervenientes do *cluster* qual o rumo que se poderá seguir. Num contexto de desenvolvimento da indústria do vinho do Porto, enquanto *terroir* concorrente de vinhos e digestivos de qualidade (onde o marca e a notoriedade são valores fundamentais) há que analisar a situação de cada mercado e as percepções dos consumidores para desenvolver o conceito de marca, com toda a problemática associada.

Dado o carácter universalista que uma estratégia de diferenciação aconselha, e que uma marcada tendência de estreitamento dos mercados impõe, é necessário desenvolver uma estratégia de carácter global para a marca, com características diferenciadoras comuns a todos os mercados. Desta forma, os consumidores que se deslocam entre vários mercados (supõe-se que os compradores de vinhos estrangeiros de qualidade pertencem a segmentos de mercado que se caracterizam por um elevado poder económico e espírito cosmopolita, pelo que deverão entrar frequentemente em contacto com outras culturas) vão observar uma coerência de posicionamento e de associações. Por outro lado, o desenvolvimento de negócios internacionais *on-line* – apesar de ainda muito dificultado nas indústrias das bebidas alcoólicas – é um processo irreversível, não compatível com valores e posicionamentos incoerentes entre mercados.

Adicionalmente, o facto de a marca que estamos a analisar ser apenas um dos componentes da proposta de valor do produto, já que há também a marca do produtor, faz com que seja assumida uma perspectiva de marca *umbrella*, enquanto conjunto de elementos comuns e coerentes a todos os elos do sistema, ou sub-marcas do *terroir*.

8.5.1 Especificidades do conceito de marca de *cluster*

O vinho do Porto é uma categoria de produtos, pelo que não é considerado uma marca, no estrito sentido do termo. No entanto, o desenvolvimento de uma lógica semelhante à “normal” abordagem de marca, para um *cluster*, pode conferir grandes vantagens aos seus operadores (semelhantes às observadas nas empresas):

- Criação, consolidação, alteração de uma identidade própria, capaz de caracterizar o *cluster* e diferenciá-lo de concorrentes e substitutos;
- Criação de um conjunto de associações que o façam distinguir de outras categorias de produtos;
- Maior capacidade financeira para desenvolver estratégias de comunicação agressivas, já que existe uma centralização de investimentos e um maior “poder negocial” face a fundos governamentais e comunitários;

- Possibilidade de alargar o *cluster* a outros negócios. No caso do vinho, há uma clara capacidade de extensão do potencial de actividades das empresas para a área do turismo.

Esta diferenciação da categoria – tal como numa marca –, pode ser gerida, de forma a criar-se uma identidade para a categoria (semelhante à da marca), passível de ser orientada estratégica e taticamente. Assim, é possível construir uma identidade para o vinho do Porto, portadora dos valores a se queiram associar, não só enquanto características físicas, mas também emocionais, que o liguem a traços de personalidade, padrões organizacionais e a símbolos como sejam a qualidade, valor, tradição, História, sabor, suavidade, honestidade, etc.

Desta forma, o vinho do Porto melhoraria a sua proposta de valor, através de uma diferente de forma de fazer face aos desafios do seu ambiente competitivo (produtos de prestígio e de qualidade) e de uma estratégia de marketing correcta e mais ambiciosa.

Para o *cluster* do vinho do Porto, este tipo de abordagem justifica-se, já que possui características físicas que claramente o distinguem de outras categorias de produtos, como sejam o *whisky*, o champanhe, o *cognaque*, e de outras regiões vinícolas mundiais, as quais fazem com que os consumidores o diferenciem (ou possam diferenciar) de outras categorias concorrentes ou substitutas. Esta diferenciação é obviamente feita de forma complementar àquela que permite distinguir entre a marca A e a marca B dentro da categoria (tal como distingue na categoria, dois refrigerantes, uma Cola de um sumo de laranja, e dentro das Colas, uma Pepsi de uma Coca-Cola): “os consumidores utilizam frequentemente marcas dominantes, como champanhe, como um termo genérico, caracterizador de uma categoria de produtos, e facilitador do processo de decisão de compra” (Salolainem, 1993).

Esta capacidade de se diferenciar, comporta uma óbvia oportunidade, pois permite posicionar o vinho do Porto, enquanto *terroir*, ou seja, categoria autónoma, dos outros tipos de vinhos de qualidade e digestivos, através do desenvolvimento de associações e características diferenciadoras que possibilitam a construção de uma relação com os consumidores capaz de gerar fidelidade.

Assim, o *cluster* do vinho do Porto pode gerar valor através de uma abordagem deste tipo, desde que consiga gerir um todo coerente de características e valores, que sejam aceites pela indústria e que caracterizem a actuação de cada uma das marcas de vinho do Porto existentes (neste caso marcas de produtor).

Para além da gestão da sua identidade, o vinho do Porto poderá ser capaz de escolher um posicionamento e de desenvolver uma segmentação compatível com a sua identidade, abrindo assim caminho ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing, como de se uma “normal” marca *umbrella* se tratasse.

8.5.2. Diagnóstico da situação actual da marca

Embora existam alguns indicadores que apontam para uma evolução positiva em termos de aumento de valor da marca, a sua situação global é muito débil, já que as percepções que os consumidores têm desta categoria são na maior parte dos mercados – incluindo Portugal – extremamente vagas, incoerentes e contraditórias. De facto, não parece existir um consenso sequer quanto aos momentos de consumo.

A razão que está por detrás da debilidade da situação do vinho do Porto enquanto marca, tem origem num processo de internacionalização não estruturado, o qual ocorreu sobretudo para a Europa Continental, motivado por uma crise de sobreprodução de vinho do Porto de má qualidade, e tem sido alimentado ao longo do tempo por um posicionamento de baixo preço, incapaz de gerar valor e diferenciação face a outras bebidas. Esta situação faz com que o vinho do Porto assuma em alguns mercados uma notoriedade idêntica à da cerveja (IPSOS, 2000).

Uma dos espelhos mais evidentes da falta de um sistema de identidade (relativamente) homogéneo, é a grande disparidade de preços médios a que o vinho do Porto é facturado para os diferentes mercados.

Com efeito, o diferencial de preços médios do vinho do Porto tem uma amplitude enorme: enquanto a Holanda compra o vinho do Porto a um preço médio por litro de 3,1 euros, os EUA fazem-no a 10,2 euros. Por outro lado, a forte presença de marcas de distribuidor (BOB) em alguns destes mercados, evidencia a falta de valor acrescentado que os produtores têm vindo a (deixar de) criar para os seus produtos.

As consequências da existência das diferenças entre sistemas de identidade e de posicionamento nos diferentes países, são desastrosas para a marca:

- Provocam desconfiança nos consumidores que frequentam mais de um mercado, através de viagens, da utilização de imprensa, canais televisivos especializados e a Internet;
- Impossibilitam a existência de um plano de marketing global, já que os posicionamentos são completamente distintos. Desta forma, torna-se impossível a utilização de meios de comunicação global, com *shares* que têm vindo a aumentar sistematicamente;
- Comprometem a utilização de vendas através de lojas virtuais;
- A existência de mercados onde o vinho do Porto é uma *commodity*, constituem um elemento confrangedor para os países onde o mesmo produto está associado a prestígio e a qualidade.

Com estas fragilidades, o vinho do Porto enfrenta em muitos mercados uma posição competitiva grave, sem poder de mercado para fazer face aos

distribuidores, e sem gerar rendibilidade capaz de suportar planos de marketing e acções de valorização da sua identidade.

Assim, poderá concluir-se que sendo uma marca, o vinho do Porto não possui neste momento um conjunto de associações comuns a um número alargado de mercados, pelo que está longe de ser uma marca global.

É ainda de referir que não existem sequer estudos de mercado sobre a grande maioria dos mercados, de forma a poder inferir-se sobre a posição competitiva e a notoriedade que o vinho do Porto possui nos principais mercados onde é consumido.

8.5.3. Potencial de criação de valor através da marca

O vinho do Porto goza de uma série de factores que o tornam único e lhe conferem um elevado potencial de criação de valor. No entanto, a grande disparidade de posicionamentos e de associações, existentes ao longo dos mercados onde actua, fazem com que não haja uma imagem de marca uniforme (ou sequer com pontos de intercepção), potenciadoras de uma estratégia de marketing universal, capaz de utilizar os meios de comunicação global existentes:

- Em alguns dos seus principais mercados (nomeadamente em França, Benelux e Alemanha), apresentam uma péssima notoriedade, e a sua venda é feita a muito baixo preço, sem gerar valor nem se diferenciado de outros produtos, que vão “ganhando mercado”, pois têm estruturas de custos muito mais leves;
- Noutros, como os EUA, o Canadá, o Reino Unido e até Portugal, o vinho do Porto tem uma notoriedade significativa, embora sem um posicionamento claramente definido nem uma correcta divulgação das suas características e diversidade (embora no Reino Unido a situação seja um pouco diferente).

É assim fundamental desenvolver uma abordagem de marca para esta indústria – ou para os vinhos deste *terroir* –, que consiga concertar os interesses de um alargado conjunto de intervenientes do negócio, em torno de uma série de valores partilhados, relevantes para o mercado. Esta concertação tem de ser divulgada através de uma marca e de uma estratégia de marketing institucional para o *terroir*, que cada uma das sub-marcas (marcas de produtor) deverá respeitar, desenvolvendo uma estratégia que seja compatível com os valores e características diferenciadoras da marca *umbrella*.

8.6. Implementação de um sistema de marketing de vinhos

A metodologia de implementação de um processo de marketing, é composta pelos seguintes passos, num processo que se pretende rotativo e que se auto-alimenta:

1. Pesquisa de mercado;
2. Segmentação;
3. Posicionamento;
4. Estratégia de marketing;
5. Planos de marketing;
6. Controlo de resultados;
7. Monitorização da evolução e percepção do mercado.

O sistema de marketing tem de incorporar elementos fundamentais, que reflectem a posição competitiva da indústria do vinho do Porto, a sua missão, os seus objectivos, os seus pontos fortes e fracos, a sua visão estratégica, etc. Assim, antes de se poder passar às fases de escolha de posicionamento e definições de estratégias de marketing, é necessário fazer uma síntese que resulte do cruzamento das competências da empresa, seus objectivos e as condições de mercado.

8.6.1. Pesquisa de mercado

É muito importante desenvolver um sistema de pesquisa de mercado adequado, pois esta é única forma de se entenderem as motivações e os comportamentos dos consumidores. Segundo Spawton (1991), as empresas de vinho devem avaliar constantemente os seguintes aspectos:

- Evolução das preferências dos consumidores;
- Características e concentração dos concorrentes;
- Importância e concentração dos canais de distribuição;
- Alterações na legislação;
- Impostos e taxas;
- Acções do *lobby* anti-álcool.

Assim, a cada momento, as empresas devem ser capazes de responder correctamente às seguintes questões (ver quadro 8):

Temas e questões da pesquisa de mercado

Temas de pesquisa	Questões normalmente mais relevantes
Evolução das preferências dos consumidores:	<ul style="list-style-type: none"> - Quem bebe ? - O que bebem? - Quanto bebe? - De que forma são influenciados? Quais são as suas expectativas face ao vinho? - Quais são os riscos que percepciona na compra de vinho e que estratégias utiliza na redução desse risco? - Qual é a sua sensibilidade ao preço? Quais as suas atitudes relativamente à embalagem, ao rótulo, etc.? Atitudes perante as acções de comunicação, e sua eficácia?
Características e concentração dos concorrentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são os concorrentes? - Quais as suas quotas de mercado? - Estratégias de comunicação dos concorrentes? - Vendas por tipo de vinho. - Grau de armazenamento de vinho na indústria? - Níveis de oferta e de procura de "uva".
Importância e concentração dos canais de distribuição:	<ul style="list-style-type: none"> - Importância dos diferentes canais de distribuição. - Qual a importância do produto para as lojas? - Qual a rotação do produto? - Níveis de preços no ponto de venda.
Alterações na legislação	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de fabrico. - Impacto ambiental. - Publicidade. - Restrições ao consumo. - Comércio internacional.
Impostos e Taxas	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução das taxas e impostos nos mercados nacionais e internacionais.
Lobby anti-álcool	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de acção. - Objectivos alcançados.

Quadro 8: Âmbito da pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado deve obviamente ser um *input* fundamental para todo o processo de marketing, não só ao nível da segmentação e posicionamento, como na definição de estratégias de marketing e na escolha das variáveis-chave do negócio.

No caso do vinho do Porto, a gama de produtos concorrentes deve ser cuidadosamente estudada, já que é muito alargada, e hierarquizada, de acordo com a sua importância competitiva.

É assim fundamental que se proceda a uma profunda pesquisa nos principais mercados, capaz de fornecer indicações relevantes para um processo de segmentação e de posicionamento. Neste campo, há que referir os estudos feitos por intermédio da *Associação de Empresas de Vinho do Porto*, em Portugal e na Holanda (IPSOS, 2000)

8.6.2. Segmentação e posicionamento

No mercado dos vinhos pouco se tem falado em segmentação. Tal como nas indústrias orientadas para o produto e para as vendas, quase toda a actividade de marketing é centrada na comunicação (no caso do vinho do Porto dando especial destaque às componentes relações públicas e publicidade), sem que haja um esforço de segmentar o mercado correctamente.

Dado que se trata de uma marca *umbrella*, é necessário que a sua segmentação seja compatível com os interesses do *cluster* e de cada uma das marcas. No entanto, esta situação não obriga obviamente a que todas as marcas ou empresas utilizem da mesma maneira os critérios de segmentação. Pode afirmar-se que a primeira forma de segmentação é feita no plano estratégico da indústria, aquando da escolha dos mercados a atingir, e nos tipos de vinhos do Porto a promover em cada mercado.

Como foi referido por Gluckman (1986), os critérios de segmentação mais adequados para a indústria do vinho são:

- Por ocasião de consumo;
- Por tipo de vinho (preço/qualidade);
- Por tipo de atitudes dos consumidores;
- Por quantidade consumida;
- Por características demográficas.

Em termos gerais, o vinho do Porto poderia seguir diversos critérios de segmentação, e optar por posicionamentos distintos, em função das suas características intrínsecas, dos tipos de vinho e dos valores dos consumidores.

Por exemplo, no caso dos *Vintage*, existe uma enorme componente qualitativa (são considerados os “diamantes” da indústria), só obtendo este título em anos de colheitas excepcionais (em termos de qualidade). Para além da sua qualidade e (alguma) raridade, são vinhos extremamente sensíveis, pelo que o seu consumo bem sucedido depende do nível de conhecimentos dos seus proprietários sobre as formas de utilização (uma vez aberta a garrafa, o vinho deve ser consumido em poucas horas, já que a sua qualidade se adultera muito

rapidamente), e na escolha da marca e do ano da colheita (já que a qualidade também varia em função da quinta em que foi produzido e do ano da colheita).

Os critérios adequados para a segmentação e posicionamento dos *Vintage* poderão ser:

- **Ocasões de consumo:** deve ser bebido em ocasiões especiais, já que é um produto exclusivo, caro e raro, e em grupo (já que o vinho, depois de aberta a garrafa, perde rapidamente as suas qualidades).
- **Tipo de atitudes dos consumidores:** O consumidor de *Vintage*, utiliza-o nos momentos especiais da sua vida, partilhando-o com os seus amigos (grande importância da componente qualidade e social/prestígio), só os consumindo quando se considera - ou quiser ser considerado - um especialista em vinhos do Porto, ou após uma longa pesquisa). Por outro lado, o seu elevado preço condiciona o seu consumo em termos de classes sócio-económicas e frequência de utilização.

Relativamente aos restantes tipos de produtos, haverá que desenvolver outro tipo de posicionamento, de forma a garantir diferenciação, variedade, mercado, mas procurando uma linha de orientação comum, emanada da marca *umbrella* (qualidade e prestígio). As suas características físicas - um dos elementos a ter em conta nos processos de segmentação - são basicamente as seguintes:

- Os *L.B.V. (Late Bottled Vintage)*, são vinhos de grande qualidade, de consumo mais frequente que o *Vintage* dado o seu preço mais baixo. Por outro lado, o seu consumo é também menos complexo (até porque a durabilidade do vinho depois de aberta a garrafa é muito longo), mas exige alguns conhecimentos sobre o tema, dada a grande diversidade de colheitas envolvidas. Estes vinhos têm um grande valor acrescentado para o produtor, devido ao alto preço praticado e a um período relativamente baixo de envelhecimento, ou seja, de *stock* imobilizado. Por outro lado, só são produzidos em colheitas especiais, pelo que existe uma significativa componente de imprevisibilidade e de raridade.
- Os *colheita* (vinhos com indicação do ano de colheita) têm uma gama de preços muito alargada, em função da qualidade da colheita, da idade e da quinta onde foi produzido (ou da sua marca), o que dificulta a sua escolha. Assim, os seus utilizadores encontram-se num elevado ponto da curva de experiência, para além de terem uma significativa capacidade económica. Contrariamente aos *Vintage*, as suas características mantêm-se muito tempo depois de aberta a garrafa. A sua atractividade para o produtor é menor que nos *Vintage* e nos *LBV*, já que estes vinhos têm custos de armazenagem - de posse - muito elevados, que variam em função do período de envelhecimento deste produto: anos, décadas ou mesmo séculos.

- Os vinhos com *indicação de Idade* não exigem grande nível de conhecimentos específicos, já que não discriminam os anos dessas colheitas, apenas o tempo de envelhecimento. A gama de preços existente é também extremamente larga. A sua atractividade para o produtor é, tal como nos *Datados*, inferior às dos *Vintage* e dos *LBV*. O seu armazenamento em casco é no mínimo de 10 anos, podendo ir até aos 40 anos.
- Os vinhos do Porto *Branco* são vinhos aperitivos, bebidos simples, com gelo ou em *cocktails*. Competem nomeadamente com os vermouths (*Martini*) que dispõem de estratégias de comunicação poderosíssimas. Pertencem à categorias dos vinhos do Porto correntes.
- Os vinhos do Porto *Tawny* e *Ruby* são correntes, destinados a consumidores de classes sócio-económicas mais baixas, jovens, consumidores que não privilegiam a quantidade, e/ou consomem grandes quantidades de vinhos do Porto. Nos casos em que não conseguem obter uma imagem de marca sólida (nomeadamente nas marcas de distribuidor), têm uma rendibilidade muito reduzida.

8.6.2.1. Posicionamento do vinho do Porto enquanto marca *umbrella* e *global*

O posicionamento, define-se como a actividade de colocar um produto na localização desejada na mente do consumidor. A tarefa de posicionar uma marca, tem a ver não só com o sistema de informação de marketing e as oportunidades detectadas, mas também com os objectivos e estratégias do *cluster* e a sua situação competitiva.

O posicionamento de uma marca quer-se estável, pelo que processos de alteração de posicionamento (relativamente a um concorrente, ou ao próprio produto), devem ser feitos de forma muito progressiva, sob pena de lançar confusão na mente do consumidor, fazendo com que este perca as referências e as associações antigas que tem sobre a marca, sem que apreenda o novo posicionamento.

O processo de construção de posicionamento da marca de *cluster* não pode gerar incompatibilidades para as marcas dos produtores. Bem pelo contrário, deverá servir para criar valor - logo gerar compatibilidade - embora permitindo (e até prevendo) diferentes posicionamentos para as marcas.

Há ainda que considerar a possibilidade de coexistirem posicionamentos de vários níveis:

- Para o vinho do Porto como um todo;
- Para o vinho do Porto em determinado mercado;
- Para o tipo de vinho do Porto em questão;
- Para o tipo de vinho do Porto em questão, naquele mercado;

- Para a marca em questão (produtor);
- Para o tipo de produto, inserido na marca.

Da existência toda esta cadeia de posicionamentos, torna-se necessário assegurar a sua consistência, bem como valor acrescentado ao produto (caso contrário, não valerá a pena desenvolver este processo).

A formulação de posicionamento global para o vinho do Porto depende obviamente do posicionamento dos produtos que se considerem concorrentes e substitutos. No entanto, deve existir espaço para que esse posicionamento possa ter uma aplicação individualizada em alguns mercados, de forma a fazer face a situações competitivas muito concretas, aproveitando ao máximo as potencialidades de cada mercado.

8.6.2.2. Posicionamento e segmentação actualmente existentes no *cluster* do vinho do Porto

Não parecem existir critérios claros de segmentação na indústria do vinho do Porto. Ou, pelo menos, nunca foram claramente referidos nas entrevistas e não estão suportados pelos poucos estudos de mercados existentes, nem por planos de actividades concretos.

A única forma usada pelos organismos oficiais tem a ver com a escolha de alguns mercados-alvo (geográficos). No entanto, a falta de estudos de mercado feitos sobre os locais onde se está a actuar e a inexistência de planos de actividades e de objectivos concretos, leva a crer que foram os mercados a escolher o vinho do Porto e não o contrário.

Apesar disto, algumas importantes empresas já iniciaram, ou têm planos de internacionalização, que podem incluir a abertura de empresas distribuidoras em mercados estratégicos (como é o caso dos EUA).

8.6.3. Estratégia de marketing

Uma vez definida a identidade da marca e o seu posicionamento, torna-se necessário desenvolver os passos necessários para a implementação da estratégia de marketing adequada ao *cluster*, ou seja, tomar as decisões estratégicas quanto à forma como o produto (neste caso cada tipo de vinho do Porto) vai enfrentar o mercado.

Utilizando o modelo do marketing-*mix* de Kotler, os principais pontos a analisar, dentro de cada componente da estratégia de marketing deverão ser os seguintes:

8.6.3.1. Estratégia de produto

A variável *produto* é muito importante numa marca de *cluster*, pois este terá de ser capaz de definir os processos necessários para que cada marca de produtor cumpra os requisitos técnicos e de imagem (embalagem) definidos para o *cluster* e que garantam a consistência do posicionamento.

A não existência de progressos tecnológicos constantes que levem a novas formas de produção, faz com que haja um profundo conhecimento sobre todas as fases do processo produtivo do vinho do Porto. Deve assim existir um manual de procedimentos que os produtores observarão e terão de cumprir, bem como acções de fiscalização permanentes às empresas. No entanto, a única forma de conseguir uma alteração estrutural dos padrões de qualidade das empresas, será através de mudanças de mentalidades, só possíveis através de acções de formação contínuas.

Há que observar também procedimentos muito rigorosos relativamente à embalagem - garrafa e rótulo - que tem uma grande influência na evolução do reconhecimento da marca (notoriedade do produto) e na diminuição de várias componentes de risco para o consumidor, através do *design* e aspecto estético, bem como na informação prestada no rótulo (características do produto, momentos e formas de consumo), e até quanto à dimensão da garrafa, que por exemplo, no caso dos *Vintage* pode por vezes ser reduzida, de forma a baixar o seu preço e aumentar as ocasiões de consumo, quer em casa quer na indústria da restauração.

A embalagem assume de igual modo um factor fundamental no mercado das ofertas, onde concorre com outras bebidas (vinhos, champanhes e espirituosos) bem como toda uma gama de produtos que são vulgarmente oferecidos, como chocolates, canetas, charutos, livros, etc. Neste mercado, é de toda a conveniência utilizar embalagens especiais (caixas de madeira, tubos ou outro tipo de embalagens que se distingam pela sua originalidade ou inovação), sobretudo no Natal, que é por excelência a época dos presentes.

Há a registar que a gama de produtos a gerir é muito grande, pois há um elevado número de tipos de vinhos do Porto, que se dividem - na sua maior parte, por inúmeros anos de colheita, com níveis de qualidade e estruturas de custos diferentes.

As principais componentes do vinho do Porto - ao nível do produto - que devem ser exploradas são:

- Características físicas (idade, sabor, forma de envelhecimento);
- Qualidade;
- Pureza, associada a um processo produtivo limpo;
- Unicidade, dadas as características da região e métodos de produção únicos;
- Leveza e baixo teor alcoólico (comparativamente com outros digestivos).

8.6.3.2. Estratégia de preço

A estratégia de preços é, nos vinhos de qualidade, um aspecto fundamental na construção da sua notoriedade, já que sinaliza a sua qualidade (Spawton, 1991) e reflecte a situação sócio-económica do comprador. Há que desenvolver uma estratégia de preço ajustada ao posicionamento que se pretende para o produto, independentemente de se tratar de uma categoria corrente ou especial: uma estratégia de “*value for money*”. É incompatível lutar por uma estratégia de diferenciação para a categoria, e associá-la a baixo preço, pois só se criará uma grande confusão na mente dos consumidores.

A actual estratégia de preço muito baixo, seguida por muitos produtores de categorias correntes, faz com que estes não consigam gerar valor acrescentado suficiente para “construir as marcas” e assim se diferenciarem e gerarem vantagens competitivas. Torna-se necessário para as categorias correntes, utilizar uma estratégia de preço competitiva com a dos seus concorrentes (por exemplo whiskies novos, *gin*, etc.), de forma a conferir maior notoriedade para os seus consumidores actuais e potenciais, e criar valor acrescentado para os produtores e para o *cluster* em geral. O desenvolvimento de uma estratégia de preço mais elevado poderá implicar uma diminuição de vendas de categorias correntes (ou pelo menos nas suas gamas mais baixas), que terá de ser compensada pelos ganhos provocados por uma estratégia de marketing mais agressiva (com os correspondentes ganhos de notoriedade); por um aumento das vendas em outros mercados (ainda mal trabalhados); pelo aumento da importância relativa das categorias especiais, ou mesmo pela transferência de produção de vinho do Porto, para vinhos de mesa (região demarcada do Douro), que possuem elevada qualidade, crescente procura e custos de produção e de armazenamento muito inferiores aos do vinho do Porto.

Para as categorias especiais, há que seguir uma estratégia de preço alto, de acordo com a sua proposta de valor (qualidade, raridade) bem como a estratégia de preço dos concorrentes. Num relatório sobre a situação do vinho português nos mercados internacionais, Mary Ewing (*Master of Wine*), referiu que “*porque os vinhos portugueses não são dispendiosos, não são levados a sério pelo consumidor americano*”(ICEP, 2000).

A estratégia de preço seguida no *cluster* de vinho do Porto (especialmente por muitos produtores de categorias correntes), é uma das principais fraquezas actuais da indústria. As suas principais causas são:

- Estratégia orientada para o produto: procura-se vender o vinho que se produz, em vez de produzir aquilo que o mercado quer, pelo que se geram óbvios problemas de comercialização a preços adequados. A não gestão da marca faz ainda com que não se crie diferenciação, sendo a sua comercialização feita como se de uma *commodity* se tratasse;

- Produtores de pequena dimensão, sem poder de mercado, nem interesse (e condições) para desenvolver uma abordagem que não se centre no produto. Por outro lado, a sua reduzida dimensão deixa-os muito vulneráveis a problemas de tesouraria, pelo que procuram todos os anos vender a sua produção muito rapidamente, de forma a obterem alguma segurança, mesmo que os preços não sejam compensadores;
- Inexistência de sistemas eficazes para o apuramento real dos custos de produção, em muitas empresas (nomeadamente os custos de posse e de armazenagem), pelo que muitos produtores não têm uma correcta percepção dos seus custos.

Neste momento existem empresas a trabalhar as categorias correntes com estratégias de preço elevado, como sejam a *Sandeman* e a *Symington*, que registam resultados positivos.

8.6.3.3. Estratégia de comunicação

A estratégia de comunicação na indústria do vinho deve ser composta por quatro elementos, que têm de ser correctamente geridos (Swapton,1989):

- Testemunhos: através de recomendações, experimentação e visitas a caves;
- Imprensa especializada;
- Promoção de vendas;
- Publicidade.

Para o vinho do Porto, a estratégia de comunicação pode ser dirigida em função de três tipos de objectivos:

Objectivo notoriedade: Conquista de património de marca (*brand equity*), fundamental para o desenvolvimento do processo de decisão de compra e pela abordagem estratégica da marca, visando o desenvolvimento de mecanismos que permitam a construção de uma relação de longo prazo, assente numa elevada satisfação do cliente e na repetição das compras.

Objectivo visibilidade: A visibilidade da marca sinaliza sucesso, liderança, substância, energia, mesmo para não (actuais) consumidores e compradores. Pode assim ser uma parte importante do processo de construção da marca (Aaker, 1997). Deste modo, a sua presença em eventos valorizados pelo seu segmento-alvo, desempenha um aspecto central na construção de associações, já que criam uma relação entre o evento, a marca e o potencial consumidor. Por outro lado, se bem desenvolvida, pode conferir ao utilizador uma experiência particularmente rica, que revive cada vez que utiliza o produto (por exemplo, através de visitas às caves, no patrocínio de eventos, ou mesmo em acções de solidariedade social).

Objectivo venda: O cumprimento dos orçamentos de vendas é um factor fundamental para a obtenção de sucesso para as empresas, permitindo nomeadamente a sustentabilidade de processos estratégicos, geradores de valor para as marcas.

No desenvolvimento das estratégias e planos de marketing, há que conferir especial atenção ao desenvolvimentos de acções que permitam gerar valor estratégico para a marca, mas também ao atingimento de volumes de venda de imediato (nomeadamente com a utilização de promoções).

8.6.3.3.1. Públicos-alvo

Neste negócio, há vários tipos de públicos-alvo que é necessário identificar e conhecer, de forma a possibilitar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para cada um deles:

Líderes de opinião

Os líderes de opinião são um elemento fundamental para a obtenção de notoriedade, indispensável para que se verifique o consequente efeito nas vendas. Estes têm a capacidade de fornecer informação fidedigna aos seus “seguidores” (na maior parte dos casos, leitores), reduzindo o nível de risco, associado à escolha de novos produtos, ou comportamentos de compra. A sua importância é também fundamental quando a mensagem a passar para o consumidor é muito complexa ou completa. No entanto, apesar de terem um papel importante no processo de decisão de compra, a sua influência inicia-se numa fase posterior à detecção da necessidade pelo consumidor, fazendo com que o seu contributo para o ganho de visibilidade seja menor.

O desenvolvimento de um relacionamento com líderes de opinião deve ser feito de acordo com uma estratégia bem definida (obviamente incluída na estratégia de marketing), e deve incluir, para além de visitas e oferta de produto (para degustação), um conjunto de informação correcta e útil, que eles poderão utilizar, nos seus artigos, publicações e conferências (Spawton,1989):

- Resumo da história da empresa, suas principais opções estratégicas e foco de diferenciação, bem como o envio de material gráfico de qualidade (nomeadamente fotografias);
- Informação específica sobre os produtos (características distintivas, referências relevantes, notas de prova, etc.);
- Possuir uma lista completa de jornalistas e outras pessoas, para quem importe enviar esta informação).

Por outro lado, a presença em feiras internacionais, frequentadas por estes líderes de opinião, e a organização de eventos ligados ao vinho (nomeadamente

“provas”, realizadas nos principais pólos consumidores mundiais), bem como a organização de visitas a caves, são acções de relações públicas de primordial importância para este público.

A importância dos líderes de opinião é relevante não só no processo de decisão de compra dos consumidores finais, mas também nas apostas feitas por distribuidores, retalhistas e donos de restaurantes, que seguem muito de perto as suas recomendações.

Distribuidores agentes, retalhistas, restauração

Este público é responsável por colocar o vinho à disposição do cliente final, através da sua inclusão no menu dos restaurantes ou nos lineares dos supermercados e lojas especializadas (físicas ou virtuais).

Para cada um deles, torna-se necessário desenvolver estratégias de marketing eficazes, de forma a conquistar o seu interesse, gerar acção e manter um relacionamento ao longo do tempo. Assim, é necessário criar mecanismos que permitam o conhecimento dos produtos (com uma metodologia semelhante à dos líderes de opinião), e que lhes proporcione geração de valor, pelo aumento de vendas, de rentabilidade e de notoriedade junto dos seus clientes actuais e potenciais (através de uma conotação de “especialista” e/ou possuindo uma grande variedade).

Para ter sucesso na moderna distribuição (super e hipermercados), é necessário que exista uma estratégia de marketing agressiva, capaz de destacar o produto nas suas prateleiras (lineares), relativamente às centenas de produtos concorrentes existentes no mesmo local. Caso contrário, o distribuidor perderá o interesse, e dará o espaço de linear a outro produto que saiba fazer um melhor aproveitamento do seu escasso espaço de linear.

Para a distribuição especializada (nomeadamente lojas de vinhos), o enfoque deverá ser dado à fundamentalmente à formação do pessoal de vendas, que na maior parte dos casos, fazem o papel de vendedores-consultores. Por outro lado, estes retalhistas pretendem ter na sua gama de produtos algumas raridades, capazes de atrair consumidores mais exigentes, e sustentar as suas vantagens competitivas face a outros retalhistas (menos especializados).

O canal *Horeca* (hotéis, restaurantes e cafés) podem ter um papel primordial na divulgação do produto (especialmente nos locais da moda, frequentados por líderes de opinião), desde que correctamente formado, e no âmbito de um plano de acções específicas para este tipo de clientes. Ao contrário do que se passa com as bebidas espirituosas, os produtores de vinhos não têm explorado convenientemente este canal (pelo menos em Portugal), baseando a sua proposta de valor quase exclusivamente em descontos promocionais agressivos.

Os agentes são parceiros fundamentais para o negócio, já que na maior parte dos mercados, funcionam como porta de entrada e representantes da marca. Assim, torna-se necessário desenvolver uma estratégia que motive o agente a trabalhar melhor as marcas (um pouco como os retalhistas, os agentes pretendem observar resultados de uma forma rápida e visível). Não basta basear o processo de internacionalização na escolha de agentes locais. Pelo contrário, o trabalho a escolha de agentes deve ser apenas um dos componentes de uma correcta estratégia de internacionalização, realizado nos mercados alvo das empresas de vinho.

Tal como no “mercado” dos líderes de opinião, é fundamental a presença em feiras internacionais e a organização de eventos ligados ao vinho (nomeadamente “provas”, realizadas nos mercados alvo, bem como a organização de visitas a caves), são acções de relações públicas de primordial importância para atrair estes “clientes”.

Cliente final

O cliente final é obviamente a grande prioridade da estratégia de marketing da empresa, pois só ele sustentará as marcas ao longo do tempo. Todo o restante público-alvo serve exclusivamente como formas de atrair, persuadir e colocar à sua disposição, os produtos que se pretendem vender.

Desta forma, há que desenvolver toda uma estratégia de comunicação que passará nomeadamente por publicidade, promoções e relações públicas, de forma a que estes procurem o produto e constituam uma fonte de pressão junto de retalhistas, para que estes coloquem as marcas à sua disposição, nos lineares dos supermercados ou nos menus dos restaurantes.

Publicidade

A publicidade deve ser encarada como um investimento de longo prazo, já que os seus efeitos não são especialmente notados de imediato. Por isso, deve obviamente estar integrada numa estratégia de comunicação, de forma a transmitir eficazmente o posicionamento do produto. A publicidade deve ser especialmente intensa nos principais mercados alvo, através de meios capazes de atingirem os segmentos escolhidos.

Relações públicas

Com a imposição de grandes restrições à publicidade de bebidas alcoólicas, o desenvolvimento de acções de relações públicas junto de clientes finais, torna-se cada vez mais necessário:

- *Patrocínio de eventos* portadores de uma notoriedade e segmentos alvo idênticos ao do vinho do Porto. Nomeadamente, em acontecimentos ligados à cultura (para as categorias especiais), ou aos jovens (nomeadamente para o

Porto Branco). Eventos como o Porto 2001, serão à partida bons desafios neste campo.

- *Visitas às caves*: desde que possuam as condições necessárias para o efeito, as visitas às caves (e a existência de salas de provas), podem ser um aspecto fundamental para o desenvolvimento do negócio (Dodd, 1995). O seu papel é muito importante, não só pelas vendas que aí se realizam, mas fundamentalmente porque possibilitam uma maior fidelização, através de um contacto muito próximo com o consumidor (actual ou potencial), gerador de um conjunto de associações que jamais esquecerá, nomeadamente através da possibilidade de experimentar produtos (fundamental para a redução do risco do consumidor face a este tipo de produto), do aumento dos seus conhecimentos sobre vinhos e da personalização da imagem de marca (esta passa a ter uma “casa”, uma pessoa, quase uma família e uma cultura). Por outro, estas visitas criam todas as condições para o estabelecimento de uma relação de longo prazo com a marca, através da construção de uma base de dados utilizável em acções de marketing relacional.

Direct marketing

Através de bases de dados e utilização de Internet, torna-se possível desenvolver um sistema de *permission marketing* (Godin, 1999), que viabilize o desenvolvimento de uma relação “individualizada” com cada consumidor. Dado o grande número de tipos de vinhos do Porto existentes, e as necessárias subdivisões quanto aos anos de colheitas (sobretudo nas categorias especiais), este canal de comunicação pode assumir uma importância estratégica fundamental nas relações com os melhores consumidores de todo o mundo, se for desenvolvida conjuntamente com uma estratégia de comunicação, de distribuição e de sistemas de informação própria (Rowe, 1989), especialmente numa estratégia global de marca.

Promoção de vendas (prémios, ofertas, descontos):

Este tipo de comunicação esgota os seus efeitos no momento da venda, não gerando fidelidade. No entanto, pode ter efeitos benéficos no incremento da experimentação, através da diminuição do risco percebido do consumidor. O tipo de promoção escolhido, deve ser coerente com o posicionamento do produto, funcionando como uma parte de uma estratégia integrada de comunicação.

Comprador (mercado das ofertas)

O mercado das ofertas consome uma parte significativa da produção de muitas indústrias, nomeadamente das bebidas alcoólicas. Dado o grande interesse em redor dos vinhos (nomeadamente enquanto produto de prestígio), este mercado tem enormes potencialidades, desde que seja correctamente trabalhado:

- Identificação dos compradores deste tipo de produtos, das suas necessidades e do seu processo de decisão de compra;

- Desenvolvimento de embalagens adequadas às necessidades do comprador e ao seu processo de decisão de compra, de modo a minimizar o risco;
- Construção de uma estratégia de marketing correcta e adequada às necessidades deste mercado.

Empresas de vinho do Porto (marketing interno)

Dado que estamos a tratar de uma marca de *cluster*, a implementação de uma estratégia de comunicação interna parece ser fundamental, não só enquanto factor de criação de notoriedade, mas especialmente como factor unificador dos esforços dos intervenientes envolvidos (empresas).

Para que se consiga alterar mentalidades e motivar as empresas a continuarem a trabalhar em conjunto, é necessário que exista uma estratégia de comunicação que permita a troca de experiência, que premeie desempenhos, que crie (amplie) histórias de sucesso de forma a motivar os restantes elementos do *cluster* e a fazer com que a construção da marca de *cluster* seja um processo continuado e em constante evolução.

8.6.3.2. Estratégia de distribuição / localização

Grande parte das empresas de vinho do Porto sustenta a sua participação nos mercados externos, exclusivamente através da utilização de distribuidores locais. Por seu lado, as multinacionais abordam os mercados através das suas delegações locais, enquanto que algumas firmas de origem inglesa possuem empresas distribuidoras nos principais mercados, de maneira a controlarem a sua participação naqueles locais. Desta forma, as estratégias de distribuição das empresas nos mercados internacionais ficam sujeitas ao tipo de relação mantida com os distribuidores locais, bem como aos seus objectivos específicos (Lages, 1998):

- As empresas que formaram ou conseguiram integrar os seus distribuidores, gozam de uma vantagem competitiva, já que participam activamente nas suas tomadas de decisão, estratégicas e táticas;
- As empresas mais pequenas, que trabalham com vários distribuidores, não conseguem controlar a actuação destes, nem estabelecer relações de longo prazo. Estes não estão normalmente interessadas em desenvolver mercados e marcas “pequenas” (que é normalmente o caso das marcas de vinho do Porto), incorporando-as muitas vezes na sua gama de produtos, de forma a possuírem uma oferta mais abrangente. Por outro lado, devido a processos de fusão / aquisição, os distribuidores locais podem com facilidade perder ou ganhar novas marcas, pondo em causa os investimentos feitos até então (nos casos em que perdem as marcas). Assim, a estratégia de distribuição local é muitas vezes definida pelo agente, que na maior parte dos casos é pouco visitado (Lages, 1998a).

Assiste-se permanentemente a importantes fenómenos de concentração empresarial, através de fusões, compras e processos de crescimento orgânico que têm vindo acontecer quer nas empresas de produção de vinhos (e espirituosas), quer nas empresas distribuidoras, provocando uma grande concentração do poder de mercado, num pequeno número de entidades. Esta situação origina, na maior parte dos casos, uma diminuição de poder negocial para as empresas de vinho do Porto.

Por outro lado, há todo um processo de globalização das necessidades (em segmentos de mercado cada vez mais estreitos), dos canais de comunicação (revistas, televisão temática, etc.) de distribuição (nomeadamente através de lojas virtuais e de clubes de vinhos), que podem contribuir para desenvolver uma melhor estratégia de distribuição – com menor nível de dependência de grandes clientes –, especialmente no que respeita às categorias superiores (nomeadamente para as raridades). Desta forma, existe a possibilidade de se desenvolverem várias estratégias de distribuição, em função do tipo de vinho do Porto e dos segmentos a atingir.

Nos casos em que se opta pela “moderna distribuição”, há que ter em atenção que o espaço (linear) é um “recurso escasso”, pelo que os critérios de rendibilidade e de custos de oportunidade são profundamente utilizados por estes operadores, os quais pretendem retirar máxima rendibilidade das suas gôndolas. Deste modo, as abordagens feitas a estes clientes têm de estar enquadradas em planos de marketing capazes de provocar um incremento na procura e entusiasmo no distribuidor (por via da rotação de *stocks* e níveis de rendibilidade). Caso contrário o distribuidor dará uma utilização mais rentável ao seu linear

As lojas especializadas têm um papel determinante na vendas e divulgação dos produtos de luxo, já que são locais frequentados por clientes menos sensíveis ao preço, e que muitas vezes procuram aconselhamento técnico (forma encontrada por muitos consumidores para reduzirem o nível de risco associado à compra de vinho). Por outro lado, as lojas especializadas têm uma gama de produtos bem mais larga e profunda que a moderna distribuição, bem como condições de armazenagem e de exposição mais apropriadas, sendo o canal mais utilizado na comercialização de vinhos de grande qualidade.

As lojas virtuais e os clubes de vinhos têm ainda pouca expressão no comércio internacional, já que existem profundas restrições ao comércio de vinho entre os países, nomeadamente na UE, e nos EUA (legislações estaduais). No entanto, em alguns mercados locais/nacionais, têm vindo a obter bons resultados (sobretudo nos vinhos de qualidade).

8.6.4. Plano de marketing

Para além de um plano de marketing global, centrado no posicionamento global da marca *vinho do Porto*, terão de existir planos de marketing locais, que reflectam as realidades de cada mercado, o seu ambiente competitivo, as necessidades e preferências dos consumidores, etc.

O plano de marketing global servirá para comunicar o posicionamento global da marca, nomeadamente através da utilização dos meios de comunicação global, e do patrocínio de eventos de carácter mundial. Aqui deverá ser desenvolvido o posicionamento de cada um (ou de alguns) dos tipos de vinhos do Porto, em função do momento do consumo (aperitivo ou digestivo), e dos principais concorrentes globais.

Os planos de marketing locais servirão para adequar o posicionamento global do vinho do Porto a cada um dos mercados (ou pelo menos aos mais importantes, ou de maior potencial). A grande disparidade de posições competitivas locais existentes na indústria do vinho do Porto; a grande diversidade de tipos de vinho do Porto; os níveis de notoriedade deste produto e o seu potencial de mercado, fazem com que os planos de marketing locais tenham um papel fundamental e devam ser desenvolvidos com grande rigor.

Para além de um correcto planeamento de actividades, é necessário que exista uma estreita ligação aos objectivos estratégicos (de longo prazo), pelo que a calendarização dos eventos, a sua orçamentação e os resultados pretendidos (expostos de forma rigorosa e mensurável) são elementos fundamentais.

8.6.5. Auditorias e sistemas de controlo

A identidade e o posicionamento das marcas nunca é absorvido pelo mercado da forma desejada e prevista pela organização, já que existe um grande número de factores que interagem no processo:

- A transposição da identidade e do posicionamento para a estratégia de marketing, e nomeadamente para a estratégia de comunicação, raramente é conseguida no seu todo, pelo que parte das suas consequências não são previsíveis no início do processo. Assim, o conhecimento das reacções do mercado é fundamental para avaliar o sucesso da estratégia de marketing e fazer face às disfuncionalidades geradas;
- O consumidor não mostra disponibilidade suficiente para absorver de forma completa a mensagem que pretendemos transmitir, pelo que é necessário, avaliar este fenómeno e corrigir a forma de comunicar a marca;

- As acções da concorrência nunca são totalmente previsíveis, tendo impacto no desenvolvimento do mercado, e nos resultados da nossa estratégia de marketing;
- A estratégia e os planos de marketing não foram correctamente cumpridos pelas entidades responsáveis na sua implementação, ou certas actividades tiveram um nível de sucesso completamente diferente do previsto, pelo que, em futuros períodos, a sua utilização deve ser intensificada ou eliminada.

Portanto, há que avaliar a prestação da marca do mercado através de vários tipos de auditorias, de forma a melhorar o sistema de marketing.

8.6.5.1. Auditorias “técnicas”

Não é possível desenvolver uma estratégia de marca de *cluster* ou *umbrella*, sem que haja rigor na actuação de cada uma das suas sub-marcas, sob pena de se gerar uma imagem contraditória, confusa e ineficaz.

Deste modo, as auditorias desenvolvidas em cada uma das empresas, visando analisar o grau de cumprimento do plano estratégico comum e a adequação da sua estratégia de marketing à do *cluster*, são fundamentais para assegurar a unicidade do posicionamento e da proposta de valor desta indústria.

Refira-se que estas auditorias aos sistemas de marketing de cada empresa, são semelhantes às que já são aplicadas ao processo produtivo e à certificação do produto final.

8.6.5.2. Auditorias de marketing

Através do controlo dos resultados das acções de marketing desenvolvidas (enquadradas pelo plano de marketing global ou local) e ao comportamento dos mercados, é possível avaliar o (in)sucesso do plano de marketing e de cada uma das suas acções. Desta forma poderão desenvolver-se as actividades correctivas ao desempenho de determinados mercados e enviar *inputs* relevantes para processos de planeamento posteriores, referentes a :

- Adequação das estratégias de marketing a cada mercado;
- Evolução das percepções dos consumidores face ao vinho do Porto;
- Alteração das motivações e preferências dos consumidores;
- Novas tendências de consumo;
- Necessidade de resposta a novas estratégias de marketing dos concorrentes:

Periodicamente, deve ser feita uma análise SWOT, de forma a determinar a posição competitiva que se possui nos mercados, a cada momento.

8.6.6. Alimentação do sistema de planeamento de marketing

A forma como o sistema de marketing está concebido, tem importantes implicações no desenvolvimento das estratégias e planos de marketing ao longo do tempo. Por outro lado, um sistema de marketing deve conter os mecanismos necessários para que se consigam detectar atempadamente alterações à situação de mercado (em especial, a alteração de gostos, do poder das empresas concorrentes e clientes; alterações legais e impostos) relevantes para a indústria, já que contingenciam o seu nível de sucesso a prazo, devendo guiar a actuação das empresas.

Numa organização orientada para o mercado que pretende criar valor através de uma superior satisfação de necessidades dos seus cliente e pelo aproveitamento de todas as oportunidades, torna-se necessário avaliar o grau de alcance dos objectivos propostos para cada acção constante no plano de marketing, bem como realizar uma abordagem comparativa face aos planos de marketing de organizações (neste caso indústrias) concorrentes, de forma a medir o custo de oportunidade das nossas opções, e a aperfeiçoar os planos de marketing posteriores, bem como os sistemas de avaliação dos resultados. É importante referir que só se consegue medir o grau de cumprimento de objectivos caso estes sejam claros, específicos e quantificados.

Cada uma das componentes da estratégia de marketing deve também ser avaliada, e as opções estratégicas postas em causa, tentando aferir constantemente da sua adequabilidade ao longo do tempo e procurar elementos que os possam melhorar.

Uma análise permanente e sistemática da evolução dos clientes e da concorrência, é fundamental, nomeadamente no que se refere a acções de integração horizontal e vertical, opções estratégicas, etc.

Através de um sistema de *marketing research*, deve conseguir-se avaliar a evolução das preferências dos consumidores, actuais e potenciais. Este *input* é fundamental para a detecção de ameaças e oportunidades, bem como para o desenvolvimento de planos de acção que lhes façam face.

8.7. Resumo do capítulo

Dada a estrutura de custos do vinho do Porto, a sua dimensão, potencialidades e a evolução dos mercados, é quase consensual que este terá de se diferenciar pela qualidade (em ambas as categorias). Assim, os factores críticos são a qualidade, a notoriedade e o poder de mercado, sendo que o vinho do Porto está geralmente bem colocado, apenas no primeiro parâmetro.

Neste caso, uma lógica de marca (de *cluster*) pode ter grandes vantagens:

- Promove uma identidade própria, construindo uma proposta de valor que identifique o *cluster*, diferenciando-o de outras categorias concorrentes;
- Gera uma maior capacidade financeira para concretizar as estratégias desenvolvidas (através dos seus aderentes e de outras entidades);
- Possibilita o alargamento do *cluster* a outros negócios (exemplo: o turismo).

No contexto actual de pequenas empresas, falta de notoriedade e de poder de mercado, é forçoso que se incrementem grandemente as interacções no *cluster*, para que se possam partilhar objectivos e desenhar estratégias partilhadas, imprescindíveis à conquista do *brand equity* pretendido:

- Assumir um plano estratégico global, no seio de uma entidade própria;
- Desenvolver um conceito de marca para o *cluster*;
- Desenvolver uma segmentação de mercados (e escolher o posicionamento);
- Desenvolver uma estratégia de marketing;
- Monitorizar os resultados e desenvolver as correcções necessárias.

Para que esta cooperação possa ter as consequências desejadas, tem de ser partilhada por grande parte das empresas em redor de uma instituição coordenadora do processo, que tenha peso político suficiente para tomar as opções necessárias. Esta instituição tem de atrair os esforços do *cluster*, motivar os seus públicos (as empresas e outras instituições) e promover um processo de alteração de mentalidades (para que se focalizem no mercado).

Após definidos os grandes objectivos da indústria, é necessário implementar um sistema de marketing para o *cluster*, composto pelos seguintes elementos:

1. Pesquisa de mercado;
2. Segmentação;
3. Posicionamento;
4. Estratégia de marketing;
5. Planos de marketing;
6. Controlo dos resultados;
7. Monitorização da evolução da percepção do mercado.

A existência de uma marca de *cluster* não permite uma diminuição concorrência entre as empresas. Muito pelo contrário, cada uma delas tem de intensificar os seus esforços individuais de marketing, para que se diferencie e assim justifique a sua presença no mercado.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após se ter elaborado uma análise teórica ao conceito de marca, às suas possíveis utilizações dentro de uma estratégia global e no aproveitamento das suas componentes distintivas para utilização em vários produtos (*umbrella*), passou-se para a discussão teórica do conceito de *cluster* e das formas de desenvolver uma abordagem de marca de *cluster*, como meio de aumentar o valor de uma indústria, organizada em *cluster*.

Na parte prática deste estudo, procurámos compreender a forma como a indústria do vinho do Porto evoluiu ao longo dos tempos, como está organizada e como têm enfrentado os desafios competitivos. De seguida, e para que se tornasse possível desenvolver uma caracterização da intensidade competitiva desta indústria (face a produtos concorrentes e substitutos) e seus possíveis vectores de evolução, procedemos a um levantamento sobre a actual situação da indústria mundial de vinhos e de bebidas espirituosas.

Numa terceira fase, procurámos relacionar os temas desenvolvidos na parte teórica com a situação actual da indústria do vinho do Porto e seu posicionamento estratégico. A partir desta análise foi possível elaborar uma nova abordagem tendente a construir uma marca *de cluster*, com todas as suas implicações para a indústria do vinho do Porto, enquanto forma de desenvolver um novo posicionamento estratégico para a indústria e abordagem dos mercados mundiais.

De todo este percurso, as principais conclusões e recomendações que se retiraram desta pesquisa, são as seguintes:

- Não parece haver uma orientação estratégica claramente definida para este *cluster*, o que obrigatoriamente gera falta de uma iniciativa concertada em torno de objectivos comuns e partilhados. Apesar disto, esta indústria, ou pelo menos algumas das suas principais empresas, tem vindo a incrementar a componente qualitativa no negócio do vinho do Porto, através de opções feitas no desenvolvimento de algumas marcas;
- Algumas das principais empresas fazem já a gestão do seu negócio de vinhos do Douro (vinhos de mesa e do Porto) de forma integrada, diversificando o risco e abandonando as operações com menor valor acrescentado ou não coincidentes com os seus objectivos estratégicos;
- Face à percepção que existe de uma crescente necessidade em desenvolver uma abordagem estruturada e concertada para a Região Demarcada do Douro, as entidades governamentais criaram recentemente a CIRDD (Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro), que poderá ter um papel relevante neste processo;

- A indústria do vinho do Porto caracteriza-se pela existência de um grande número de pequenas (e micro) empresas, a maior parte das quais sem poder de mercado e com necessidades de tesouraria importantes. Desta forma, muitas empresas libertam-se dos seus *stocks*, através de vendas a preços muito baixos, sem que desenvolvam uma abordagem orientada para o mercado, do seu negócio de vinho do Porto. Assim se explica a existência de tão poucas marcas de *Porto* com significativa notoriedade (apesar de serem embaladas várias centenas), bem como a enorme importância que as marcas de distribuidores (BOB) têm neste negócio;
- A falta de visão de mercado desta indústria gerou um processo de internacionalização desestruturado, ou seja, sem o necessário apoio estratégico, e necessariamente uma grande diversidade de posicionamentos para o vinho do Porto ao longo dos mercados. De facto, enquanto que em alguns mercados o vinho do Porto está conotado com produtos banais (a título de exemplo, refira-se que na Holanda, o vinho do Porto tem um conjunto de associações semelhantes às da cerveja), noutros locais está associado à posse de automóveis de luxo (nomeadamente na Califórnia). Desta forma, não é actualmente possível desenvolver uma estratégia de marketing global para este produto, utilizando meios de divulgação cada vez mais importantes, como sejam os meios de comunicação globais;
- A falta de uma orientação de marketing desta indústria está, ainda hoje, bem patente na inexistência de estudos sobre uma grande parte dos principais mercados mundiais, o que constitui um factor de grande exigência para uma intervenção imediata;
- A indústria mundial de vinhos está a registar uma dupla tendência: por um lado existe uma crise de sobreprodução, conseqüente do aumento da oferta (aparecimento de novas regiões produtoras) e da diminuição dos consumos *per-capita* nos principais países consumidores; por outro lado, verifica-se um crescente interesse por parte dos consumidores na procura de vinhos de qualidade, capazes de lhes proporcionar uma grande satisfação, pelo sabor, descoberta e prestígio;
- Tendo o vinho do Porto todas as condições para se posicionar como um excelente vinho, pela sua qualidade e especificidade, e não havendo possibilidades de obter vantagens de custos sobre os seus concorrentes, devido à sua estrutura de custos e à impossibilidade física de crescer substancialmente a sua produção, não faz qualquer sentido que esta indústria se posicione a tão baixo preço. De registar que é exactamente no mercado do baixo preço, que se verifica a concorrência de outros produtos “tipo vinho do Porto”, amplamente produzidos em várias partes do mundo, o que adensa ainda mais as ameaças para a actual situação competitiva em muitos mercados, onde a competição se centra no baixo preço. Parece assim claro que a indústria do vinho do Porto se posicione enquanto produto de elevada

qualidade, em todos os seus tipos e com uma estratégia de marketing compatível com este posicionamento (nomeadamente com as necessárias correcções às estratégias de preço). A sistematização deste posicionamento poderá provocar quebras de facturação em alguns segmentos de mercado, as quais devem ser supridas pela conquista de novos mercados e segmentos, bem como por uma gestão mais rigorosa e concertada da gama de produtos a desenvolver na região demarcada do Douro;

- A indústria mundial de vinhos, ainda é, de uma forma geral, pouco orientada para o mercado, pelo que existe uma grande oportunidade de criação de valor através do desenvolvimento do conceito de marca, como existe noutro tipo de bebidas (nomeadamente espirituosos e refrigerantes) e noutros produtos de elevado *Status* (perfumes, acessórios, etc.);
- Dada a pequena dimensão desta indústria e das empresas que a compõem, a criação de uma marca de *cluster* é possivelmente a única forma de gerar uma significativa diferenciação, face aos produtos seus concorrentes e substitutos;
- Esta marca de *cluster* obriga à existência de uma entidade que consiga gerir um processo de concertação de várias empresas, tendentes à definição uma visão estratégica partilhada para esta indústria. Tal entidade teria ainda de possuir uma importante capacidade normativa, por forma a poder garantir que as várias estratégias de marketing de cada uma das empresas fossem compatíveis com a estratégia de marketing da marca de *cluster*, de forma a desenvolver um posicionamento simples, objectivo e eficaz, como se de uma marca *umbrella* se tratasse;
- Apesar de a existência de uma entidade com poder “coercivo” ser um factor crítico de sucesso, não há acções de fiscalização que possam ser suficientes para garantir o sucesso deste projecto. Aqui impõe-se uma profunda alteração de mentalidades, bem como o desenvolvimento de novas competências (nomeadamente na área do marketing), o que só se consegue através de permanentes e sistemáticas acções de formação;
- O desenvolvimento deste processo torna-se urgente, já que, para além de todos os problemas que o vinho do Porto já enfrenta, existem crescentes impedimentos ao desenvolvimento de muitas das acções de comunicação desejáveis, sujeitas a códigos de publicidade cada vez mais restritivos;
- O desenvolvimento desta marca de *cluster* implicaria, ainda, a concertação das actividades de vários organismos públicos, os quais, apesar de possuírem orçamentos para a sua divulgação, têm estratégias que nem sempre são coincidentes, ou no mínimo coordenadas. Esta situação pode provocar alguma dispersão de esforços e, seguramente, planos de acção descoordenados, logo com resultados não maximizados;

- A existência de uma abordagem de *cluster* não implica a homogeneização das estratégias de marketing das empresas, nem a sua menor aposta em torno de estratégias de marketing próprias. Pelo contrário, para que a marca de *cluster* seja forte, será fundamental que cada empresa faça também um grande investimento nas suas próprias marcas, de forma a conseguir diferenciar-se das suas concorrentes e a gerar valor acrescentado por estas duas vias. A existência de um plano estratégico comum e de uma marca *umbrella*, exigiria apenas o cumprimento de algumas normas e nunca a diminuição da intensidade competitiva, que constituirá um elemento fundamental à inovação e ao crescimento das empresas.

10. LIMITAÇÕES

Com este estudo, pretendeu-se analisar um problema concreto de uma indústria, e encontrar soluções, que possam ser utilizadas, de forma a desenvolver uma abordagem de marketing, diferenciando os produtos, gerando valor e desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis.

De uma pesquisa infrutífera, tendente a encontrar estudos académicos sobre a temática da construção de marcas de *cluster*, optou-se por estruturar uma abordagem própria deste tema. A partir dos estudos teóricos existentes sobre os conceitos de marca e de *cluster*, e do contacto com a realidade um projecto - com algumas semelhanças - que está a ser utilizado actualmente noutra indústria, procurou-se construir um modelo que obter uma visão estratégica conjunta para a indústria e, a partir daí, desenvolver uma marca e uma estratégia de marketing capaz de materializar os objectivos e visão estratégia para a indústria do vinho do Porto.

A falta de visão estratégica da maior parte destas empresas, o grande individualismo que caracteriza a actuação dos empresários e a actuação distante desenvolvida pela principal instituição reguladora da indústria ao longo das décadas (o IVP), tem feito com que, até hoje, não tenha sido possível encontrar uma plataforma de entendimento, suficientemente alargada e fundamentada, capaz de impulsionar um projecto com força suficiente para lançar uma visão estratégica única da indústria e desenvolver uma orientação de marketing, como forma de criar vantagens competitivas sustentáveis no mercado dos vinhos.

Ainda assim, tem havido algum espírito de colaboração, o qual tem possibilitado algumas realizações importantes, como o desenvolvimento de uma instituição “ industrial”: a actual Associação de Empresas de Vinho do Porto, que tem contribuí de forma significativa para o desenvolvimento da indústria, através da defesa dos associados junto de instituições governamentais, nacionais e internacionais, bem como pela organização de algumas acções pontuais em alguns mercados ou no desenvolvimento de estudos de mercado.

Embora conscientes que o mercado português não é a principal aposta da maior parte das empresas de vinho do Porto, basta uma curta viagem ao Porto, para se verificar que o *cluster* do vinho do Porto não funciona:

- Apesar de as caves de Vila Nova de Gaia receberem mais de 500 mil visitas ano (na sua maioria estrangeiros), nada existe que lembre ao viajante que se está a aproximar do local onde nasce o vinho do Porto, que há um grande número de caves que pode visitar, numa experiência que jamais se esquecerá. Não há em toda a auto-estrada, na cidade, ou nos hotéis um único *out-door* que se refira a este ponto de interesse turístico fundamental;

- Nos melhores restaurantes do Porto (ou pelo menos em muitos deles), nada lembra que estamos na zona do vinho do Porto, e em vez dos clientes consumirem um bom vinho do Porto, bebem *whiskies*, *cognaques*, *vermutes* ou *aguardentes*;
- Apesar de aqui se estar a desenvolver neste momento um grande acontecimento cultural de projecção internacional - o PORTO 2001 - que tem à partida um *target* coincidente com o do vinho do Porto, o seu vinho oficial é o Vinho Verde!;
- Em nenhum dos grandes centros comerciais que existem no Grande Porto se desenvolvem acções de comunicação estruturadas e dirigidas ao enorme mercado potencial deste produto;
- No rio Douro - "da Ribeira até ao mar"- é muito raro verem-se barcos rabelos a navegar e a funcionar, nem que seja como veículos de comunicação.

Esta tradição de falta de cooperação institucional e comercial, e de reduzida agressividade de marketing está fortemente enraizada no espírito das pessoas que trabalham na indústria, pelo que a sua mobilização não é tarefa fácil. Por outro lado, as grandes empresas, através de uma correcta estratégia de abordagem dos mercados, e de colheitas com quantidades limitadas, não têm grandes dificuldades em vender os seus produtos, pelo que também para eles, a abordagem de *cluster* não lhes é prioritária.

11. SUSTENTABILIDADE DO CONCEITO MARCA DE CLUSTER

11.1. Implicações teóricas

O principal conceito debatido neste trabalho - a marca de *cluster* - alarga o campo de actuação da noção de marca para uma área de trabalho ainda pouco estudada ou aplicada: não se conhece um número significativo de casos onde este tipo de abordagem tenha sido utilizada, de uma forma consistente e eficaz.

Em termos teóricos, é necessário definir correctamente o nível de actuação das marcas de *cluster* e das marcas de produtor, bem como das instituições responsáveis pelo processo, de forma a evitar-se uma promiscuidade de papéis, com consequências prejudiciais ao nível da diminuição da identidade de cada interveniente, e em termos do valor total da indústria.

O nível de interacção dos intervenientes, as suas competências, campo e limites de actuação, são um aspecto fundamental que deve ser estudado, de forma que se adicione valor à indústria, não só pelo crescimento da marca de *cluster*, mas especialmente criando as condições para que as marcas de produtor possam crescer.

11.2. Implicações práticas

Com o desenvolvimento deste trabalho, rapidamente se concluiu que existem ainda temas não suficientemente estudados, como sejam as metodologias capazes de desenvolver uma abordagem de marketing para a indústria, organizada em torno de um produto único - dificilmente copiado noutra região - mas com um grande número de características importantes em comum, independentemente das empresas que o produzem. Chegou-se assim ao conceito de *marca de cluster*.

A falta de investigações suficientes sobre este tema, faz com que esta abordagem, de alguma forma "pioneira" pareça nunca ter sido testada empiricamente, tendo assim as inevitáveis insuficiências, associadas à falta de experiência. Por outro lado, a dificuldade em conjugar as diversas estratégias de marketing das empresas - que se pretende se mantenham independentes e concorrentes - e o desenvolvimento de uma marca *umbrella* coerente com estratégias concorrentes para as suas sub-marcas, poderá ter mais implicações do que aquelas que foram apresentadas ao longo deste trabalho e que importará ter em conta, sobretudo relacionados com a possível perda de identidade. Não está também estudada em profundidade a forma como as relações de cooperação podem afectar a competição nesta indústria. Este aspecto é fundamental, pois pode acontecer que as empresas optem por delegar o papel

de definição estratégica no seio desta instituição, deixando assim de definir as estratégias de marketing que são essenciais para o desenvolvimento das suas próprias marcas, diferenciado-se da concorrência e gerando valor acrescentado, fundamental para o seu futuro.

Apesar destas insuficiências, o seu leque de aplicações pode ser muito vasto, já que existem inúmeros *clusters* que estão a desperdiçar um elevado potencial de diferenciação e de criação de valor, por não implementarem uma abordagem estruturada aos mercados.

Até agora, muitas das estratégias de marketing aplicadas a regiões ou mesmo a indústrias (como é o caso actual do vinho do Porto), são patrocinadas pelos governos centrais, muitas vezes sem que essa estratégia seja sufragada pela indústria, já que a falta de trabalho associativo feito pelas empresas faz com que não haja sequer um conjunto de objectivos comuns. A existência de uma metodologia de criação de uma marca de *cluster*, também faria com que as empresas se empenhassem mais profundamente na gestão desses organismos estatais, com maior peso reivindicativo (exigindo prosseguir numa estratégia, ou mesmo negociar maiores investimentos). No entanto, é de registar que a obtenção de subsídios não deverá ser o principal objectivo destas instituições.

Por sua vez, este tipo de trabalho pode ajudar o Estado (instituições oficiais) a reflectir um pouco mais sobre os apoios que concede a estas indústrias, pois só as deve apoiar caso estas formulem objectivos, estratégias e planos de acção concretos. O Estado não se pode substituir às indústrias, apenas apoiando aquelas que mostrem capacidade para rentabilizarem o esforço feito pelos contribuintes. Eventualmente, através de co-financiamentos e de planos de acção estruturados, através dos quais se possam responsabilizar os intervenientes e justificar o esforço dos contribuintes.

REFERÊNCIAS

- Aaker,D.A. (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker,D.A. (1996) *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker,D.A. & Joachimsthaler, E. (1997) Building brands without massmedia. *Harvard Business Review*, January- February, 39-50.
- Aaker,D.A. & Joachimsthaler, E. (1999)The Lure of Global Branding. *Harvard Business Review*, November-Dezember, 137-144.
- ACIBEB (2000) *Relatório de vendas de 1999*.
- Andrade, A.M. & Barreto, A. (1999) *Memórias do Vinho do Porto*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Besanko, D. & Dranove,D. & Shanley,M. (2000) *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Brito, C.M. (1997) *Estrutura e Dinâmica do Sector do Vinho do Porto*. Porto: Instituto do Vinho do Porto.
- Cruz, A. (1981)*Vinho*. Dicionário de História de Portugal. Porto: Edições Figueirinhas, vol.6, 315-321.
- Czinkota, M.R. & Ronkainen. (1998) *International Marketing*. Fifth edition. Orlando: The Dryden Press.
- Dodd, T. H. (1995) Opportunities and Pitfalls of Tourism in a Developing Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*, 7(1), 5-16.
- Edwards, F. (1989) The marketing of wine from small wineries: Managing the Intangibles. *International Marketing Review* , 6(2), 14-17.
- Erdem, T. (1998) An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, August.
- Fallowfield, G. (1995) Port Vintage: Yong at Heart; *Wine & Spirit International*, November.
- Fleming, D. (2000) Top 100 spirits Brand Grow, Amid hope for a sustained asian upturn. *Impact*, February 1&15, 11-30.
- Godin, S. (1999) *Permission marketing*, New York: Simon & Schuster.

- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989) Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.
- ICEP (1999). *Vinhos: Portugal e os mercados internacionais em 1999*. Lisboa.
- ICEP (2000). *Vinhos: Portugal e os mercados internacionais em 2000*. Lisboa.
- Instituto do Vinho do Porto (1995). *O Vinho do Porto em 1994*. Porto.
- Instituto do Vinho do Porto (1997). *O sector do Vinho do Porto História, Região e Mercado do vinho do Porto*. Porto.
- Instituto do Vinho do Porto (2000). *O Vinho do Porto em 1999*, Porto.
- IPSOS (2000). *Estudo sobre o mercado holandês de Vinho do Porto*.
- Kapferer, J.N. (1995). *Strategic Brand Management. New approaches to creating and evaluating Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kevin, K.L. (2000) The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, January-February, 147-157.
- Lages, L. F. (1997) Marketing para vinhos: Os objectivos e orientação estratégica das companhias de vinhos portugueses no alcance da performance junto do mercado britânico. *Revista Portuguesa de Marketing*, 3(5), 11-19.
- Lages, L. F. (1998) Componentes-chave de uma estratégia de marketing para exportadores de vinho do Porto: Concorrência, distribuição e performance. *Revista Portuguesa de Marketing*, 4(6), 93-101.
- Lages, L. F. (1999) Marketing lessons from Portuguese wine exporters: the development and application of a conceptual framework. *Journal of Wine Research*, Vol.10, Nº2.
- Lages, L.F. & Shaw, V. (1998a) The marketing strategies of Port wine companies. *International Journal of Wine Marketing*. vol.10, Issue 2.
- Loudon, D.& Bitta J.D(1988) *Consumer Behavior: Concepts & Applications*, McGraw-Hill.
- Macedo, J. B. (1981) Tratado de Methuen. *Dicionário de História de Portugal*. Porto: Livraria Figueirinhas. Volume IV, Pág 284-291.
- Martins, C.A. & Barreto, A.(1990) *Memórias do Vinho do Porto*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

- Mitchell, V.W., & Greatedorex, M. (1989) Risk Reducing Strategies used in the Purchase of Wine in the UK. *European Journal of Marketing*, 23(9), 31-46.
- Monitor Company (1994) *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Direcção de Michael Porter. Lisboa: Forum para a competitividade.
- Nalebuff, B.J. & Brandenburger, A.M. (1997) *Co-opetition*, New York: Harper Collins Business.
- Pedro, M. (1999) O Valor da Marca. *Revista Portuguesa de Marketing*, 3(8), 45-52.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy – Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998) Clusters and the new Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December.
- Rowe, C.W. (1989) A Review of Direct Marketing and How it can be Applied to the Wine Industry. *European Journal of Marketing*, 23(9), 5-14.
- Salolainen, M. E. (1993) The marketing of Champagne: The Way Forward. *International Journal of Wine Marketing*, 5(4), 15-26.
- Spawton, T. (1989) Editorial: International Wine Marketing. *International Marketing Review*, 6(2), 4.
- Spawton, T. (1990) Development in the Global Alcoholic Drinks Industry and it's Implications for the Future of marketing of Wine. *Internacional Journal of Wine Marketing*, 2(1), 47-54.
- Spawton, T. (1991) Marketing planning for wine: 1.of wine and live asses: an Introduction to the wine economy and state of wine marketing. *European Journal of Marketing*, 25(3), 6-11.
- Sharp, A., & Smith, J. (1991) Champagne's Sparkling Success. *International Journal of Wine Marketing*, 3(1), 13-19.
- Scotch whisky association, (2000) *Scotch at a glance*,
www.scotch-whisky.org.uk
- Drinks International Magazine (2000), *The millionaires club*,
www.connectingdrinks.com

ANEXOS

ANEXO 1

As 120 principais marcas de bebidas espirituosas do mundo

Vendas das 120 principais marcas de bebidas expirituosas

Total mundo - Dados de 1999

Em milhões de caixas de 12 garrafas

Ranking	Marca	Categoria	Vendas 1999	Âmbito	Ranking	Marca	Categoria	Vendas 1999	Âmbito	Ranking	Marca	Categoria	Vendas 1999	Âmbito
1	Stolichnaya	Vodka	53.3	International	41	7 Crown	Whisky US	2.9	Regional	81	McCormick	Vodka	1.5	Regional
2	Jinro Soju	Soju	46.8	Regional	42	Larios	Gin	2.8	Regional	82	Suntory Old	Whisky Japão	1.5	Regional
3	Pirassununga 51	Cachaca	26.1	Regional	43	Lodowa	Vodka	2.8	Regional	83	Bols	Liqueur	1.4	International
4	Ginebra San Miguel	Gin	25.5	Regional	44	Dreher	Brandy	2.8	Regional	84	Clan Campbel	Whisky S	1.4	International
5	Bacardi	Rum	19.6	International	45	Officer's Choice	Whisky India	2.8	Regional	85	Remy Martin	Cognac	1.4	International
6	Smirnoff	Vodka	16.3	International	46	WithenerGoldkrone	Brandy	2.6	Regional	86	Koskenkoorva	Vodka	1.4	Regional
7	Moskovskaya	Vodka	14.1	International	47	Jaegermeister	Bitter/aperitif	2.6	Regional	87	Barton	Vodka	1.3	Regional
8	Tanduay	Rum	13.8	Regional	48	Canadian Mist	Whisky C	2.5	International	88	Windsor Canadian	Whisky C	1.3	Regional
9	Ricard	Anis/Pastis	7.5	Regional	49	McDowell's nº1	Brandy	2.4	Regional	89	Old Cask	Rum	1.3	Regional
10	Johnnie Walker Red	Whisky S	6.9	International	50	Famous Grouse	Whisky S	2.4	International	90	Martell	Cognac	1.3	International
11	Absolut	Vodka	6.5	International	51	Barentzen range	Liqueur	2.4	Regional	91	Grand Marnier	Liqueur	1.3	International
12	J&B rare	Whisky S	6.0	International	52	Canadian Club	Whisky C	2.4	International	92	Castillo	Rum	1.3	Regional
13	Jack Daniels	Whisky US	6.0	International	53	Pastis 51	Anis/Pastis	2.3	Regional	93	Clan MacGregor	Whisky S	1.3	Regional
14	Bagpier	Whisky India	5.4	Regional	54	Bells	Whisky S	2.3	International	94	Havana Club	Rum	1.3	International
15	Gordon's	Gin	5.4	International	55	Popov	Vodka	2.2	Regional	95	Jameson	Wisky Irish	1.2	International
16	José Cuervo	Tequilha	5.3	International	56	Krakus	Vodka	2.2	Regional	96	Gran Reserva	Rum	1.2	Regional
17	Zytia	Vodka	5.3	Regional	57	Black Velvet	Whisky C	2.2	Regional	97	White Horse	Whisky S	1.2	International
18	Ballantines	Whisky S	5.2	International	58	Whisky NYC	Whisky SP	2.2	Regional	98	Echter Nordjauser	Korn	1.2	Regional
19	Jim Beam	Whisky US	5.1	International	59	Beefeater	Gin	2.2	International	99	Early Times	Whisky US	1.2	Regional
20	Wyborowa	Vodka	5.0	International	60	Gilbeys	Gin	2.2	International	100	Suntory Reserve	Whisky Japão	1.2	Regional
21	Baileys	Liqueur	4.7	International	61	Southern Comfort	Liqueur	2.1	International	101	Suze	Bitter/aperitif	1.2	Regional
22	De Kuyper	Liqueur	4.4	International	62	E & J	Brandy	2.1	Regional	102	Courvoisier	Cognac	1.2	International
23	Absolwent	Vodka	4.0	Regional	63	Gordon's	Vodka	2.0	Regional	103	Christian Bros	Brandy	1.1	Regional
24	Grants	Whisky S	3.7	International	64	Chantre	Brandy	2.0	Regional	104	Premium	Vodka	1.1	Regional
25	Suntory Shochu Juhyo	Soju	3.7	Regional	65	Fernet Branca	Bitter/aperitif	2.0	International	105	Hiram Walker	Liqueur	1.1	Regional
26	Seagram's	Gin	3.6	Regional	66	Don Pedro	Brandy	1.9	Regional	106	Stock	Brandy	1.1	International
27	Capitain Morgan	Rum	3.6	International	67	Malibu	Liqueur	1.9	International	107	William Lawson's	Whisky S	1.1	International
28	Directors Special	Whisky India	3.6	Regional	68	Cutty Sark	Whisky S	1.9	International	108	Suntory Royal	Whisky Japão	1.1	Regional
29	McDowell's nº1	Whisky India	3.6	Regional	69	Aristocrat	Whisky India	1.8	Regional	109	Marie Brizard	Liqueur	1.1	International
30	Presidente	Brandy	3.4	Regional	70	Fernet Stock	Bitter/aperitif	1.8	International	110	Kamchatka	Vodka	1.1	International
31	Kahlua	Liqueur	3.4	Regional	71	Tanqueray	Gin	1.8	International	111	Aalborg Akvavit	Akvavit	1.1	International
32	Kerala Malt	Whisky India	3.3	Regional	72	Montilla	Rum	1.8	Regional	112	Cointerau	Liqueur	1.1	International
33	Dewars	Whisky S	3.2	International	73	VO canadian	Whisky C	1.7	International	113	Centenario	Brandy	1.0	Regional
34	Chivas Regal	Whisky S	3.2	International	74	Celebration	Rum	1.7	Regional	114	Skol	Vodka	1.0	Regional
35	Johnnie Walker Black	Whisky S	3.1	International	75	Finlandia	Vodka	1.7	International	115	Passport	Whisky S	1.0	International
36	Hennessy	Cognac	3.0	International	76	Domus	Brandy	1.6	Regional	116	Vat 69	Whisky S	1.0	International
37	Crown Royal	Whisky C	3.0	Regional	77	Suntory Red	Whisky Japão	1.6	Regional	117	Metaxa	Brandy	1.0	Regional
38	Suntory Kakubin	Whisky Japão	3.0	Regional	78	Disarono	Liqueur	1.6	International	118	Mariacron	Brandy	1.0	Regional
39	Sauza	Tequilha	2.9	International	79	Teachers	Whisky S	1.6	International	119	Caciqui	Rum	1.0	Regional
40	Campari	Bitter/aperitif	2.9	International	80	Old Tavern	Whisky India	0.2	Regional	120	Cynar	Bitter/aperitif	1.0	Regional
TOTAL													353.9	

Fonte: Connectingdrinks.com

ANEXO 2

Quadros resumo da situação da indústria

1. Comercialização de vinho do Porto em quantidades
2. Preço médio de comercialização de vinho do Porto
3. Comercialização de vinho do Porto em valor

Quadro 1
COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO DO PORTO EM QUANTIDADES - HECTOLITROS

PRINCIPAIS PAÍSES	Ano									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
FRANÇA	260 560	257 399	259 306	281 037	297 769	328 768	288 129	283 995	299 448	292 680
HOLANDA	65 667	84 121	84 380	100 850	123 539	115 816	136 194	143 112	151 825	144 180
PORTUGAL	122 081	117 746	116 931	142 537	80 633	116 114	117 281	122 920	128 636	129 420
BÉLGICA-LUX	158 126	129 129	130 628	130 286	139 186	142 524	138 588	116 815	120 660	121 770
REINO UNIDO	77 907	71 904	72 746	80 883	84 417	92 408	92 291	92 772	88 153	101 880
ALEMANHA	29 709	29 507	26 134	31 538	27 650	28 886	33 954	24 340	33 171	34 830
E.U.A.	11 437	9 252	10 449	12 828	17 244	18 178	27 977	32 074	32 381	32 490
DINAMARCA	19 726	19 603	19 471	18 663	20 128	18 615	18 774	18 473	16 910	17 010
ITÁLIA	23 453	24 340	19 922	17 496	18 095	15 720	16 617	11 531	11 655	10 980
CANADÁ	2 949	3 074	3 817	3 578	5 408	4 773	6 822	8 892	11 556	16 020
ESPANHA	4 668	3 709	3 141	4 637	6 472	6 587	8 441	8 839	11 035	11 250
BRASIL	2 412	854	1 059	2 070	3 156	6 472	7 321	9 745	7 307	7 920
SUÍÇA	6 604	6 864	6 502	5 995	4 893	4 614	7 783	3 590	4 493	6 390
IRLANDA	3 826	3 627	3 555	3 316	4 010	3 584	4 626	4 138	4 244	4 410
SUÉCIA	5 030	4 410	4 717	4 334	4 974	3 842	4 222	3 632	4 057	3 960
JAPÃO	1 899	2 066	1 654	1 572	1 592	2 848	1 733	2 083	2 327	1 800
RESTANTES	12 230	11 749	12 841	12 250	11 203	12 657	12 252	15 332	16 944	16 740
TOTAL	810 274	781 345	779 245	855 863	851 634	923 949	924 537	903 770	944 802	953 730

Fonte: I.V.P.

QUADRO 2
PREÇO MÉDIO DE COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO DO PORTO (Euros por Litro)

PRINCIPAIS PAÍSES	Euros por Litro									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
FRANÇA	2.85	2.80	2.83	2.89	2.83	2.93	3.16	3.22	3.23	3.36
HOLANDA	2.74	2.62	2.56	2.63	2.63	2.64	2.7	2.88	2.94	3.09
PORTUGAL	3.24	3.59	3.34	3.57	3.87	3.7	3.73	3.92	4.39	4.71
BÉLGICA-LUX	2.57	2.64	2.70	2.90	2.91	3.01	3.11	3.42	3.43	3.57
REINO UNIDO	4.06	4.19	3.79	4.29	4.59	4.33	4.68	5.86	5.72	5.27
ALEMANHA	3.00	2.94	2.97	3.01	3.06	3.2	3.22	3.41	3.42	3.52
E.U.A.	4.89	4.45	4.82	5.59	6.13	5.88	7.33	8.12	8.21	10.15
DINAMARCA	2.84	3.00	3.06	3.20	3.43	3.65	3.75	3.95	4.04	4.28
ITÁLIA	3.17	3.16	3.41	3.29	3.33	3.25	3.46	3.64	3.9	4.07
CANADÁ	4.65	4.86	4.35	4.83	5.33	5.05	6.14	6.75	6.98	7.23
ESPAÑA	3.40	3.47	3.60	3.07	3.37	3.31	3.51	3.66	3.76	4.06
BRASIL	3.20	4.24	4.01	4.26	3.69	3.44	3.45	4.18	4.44	4.2
SUÍÇA	3.08	3.00	2.95	3.14	4.15	4.22	3.49	5.29	5.19	5.19
IRLANDA	3.89	4.11	4.01	3.88	4.18	4.12	4.42	5.35	5.49	5.54
SUÉCIA	2.90	3.13	3.17	3.40	3.54	3.72	4.07	4.96	4.65	5.23
JAPÃO	4.07	4.55	4.33	4.57	5.14	4.41	5.02	5.66	6.18	6.62
RESTANTES	3.86	4.10	3.94	4.61	4.73	5.08	5.17	5.8	5.6	5.69
MÉDIO	3.04	3.07	3.02	3.21	3.26	3.3	3.53	3.88	3.93	4.15

Fonte: I.V.P.

QUADRO 3
COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO DO PORTO EM VALOR (Milhões de Euros)

PRINCIPAIS PAÍSES	Ano									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
FRANÇA	74.238	71.984	73.445	81.146	84.229	96.432	90.945	91.314	96.746	98.340
HOLANDA	17.973	22.036	21.637	26.524	32.463	30.577	36.835	41.155	44.685	44.552
PORTUGAL	39.581	42.287	39.078	50.834	31.170	42.917	43.752	48.213	56.446	60.957
BÉLGICA-LUX	40.629	34.075	35.241	37.760	40.512	42.888	43.120	39.924	41.447	43.472
REINO UNIDO	31.623	30.129	27.577	34.726	38.730	39.992	43.205	54.410	50.387	53.691
ALEMANHA	8.921	8.674	7.764	9.493	8.463	9.250	10.943	8.311	11.336	12.260
E.U.A.	5.591	4.118	5.037	7.171	10.571	10.697	20.512	26.033	26.581	32.977
DINAMARCA	5.599	5.877	5.961	5.965	6.911	6.797	7.041	7.298	6.827	7.280
ITÁLIA	7.441	7.699	6.793	5.760	6.024	5.103	5.747	4.195	4.548	4.469
CANADÁ	1.370	1.494	1.661	1.727	2.883	2.412	4.188	6.005	8.071	11.582
ESPAÑA	1.587	1.288	1.132	1.423	2.179	2.184	2.965	3.232	4.152	4.568
BRASIL	0.773	0.362	0.424	0.882	1.166	2.228	2.528	4.071	3.242	3.326
SUÍÇA	2.036	2.056	1.918	1.883	2.030	1.949	2.713	1.900	2.331	3.316
IRLANDA	1.487	1.491	1.426	1.287	1.675	1.477	2.046	2.213	2.331	2.443
SUÉCIA	1.458	1.382	1.497	1.475	1.763	1.430	1.719	1.803	1.886	2.071
JAPÃO	0.774	0.939	0.716	0.718	0.819	1.255	0.871	1.179	1.437	1.192
RESTANTES	4.717	4.822	5.061	5.646	5.298	6.434	6.334	8.893	9.484	9.527
	245. 799	240. 715	236. 368	274. 423	276. 886	304. 021	325. 463	350. 15	371. 936	396. 023

Fonte: I.V.P.

ANEXO 3

Quadros Resumo da situação nos Principais Mercados

1. França
2. Portugal
3. Reino Unido
4. Holanda
5. Bélgica e Luxemburgo
6. Estados Unidos da América
7. Canadá
8. Alemanha
9. Dinamarca
10. Itália

FRANÇA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	74.2	72.0	73.4	81.1	84.2	96.4	90.9	91.3	96.7	98.3
Crescimento Global:		-3%	2%	9%	4%	13%	-6%	0%	6%	2%
- Crescimento Anual Médio:										3.25%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						6.7	6.9	9.2	8.3	10.3
- Crescimento Anual:							3%	25%	-10%	19%
- Crescimento Anual Médio:										13%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						89.7	84.0	82.2	88.4	88.0
- Crescimento Anual:							-7%	-2%	7%	0%
- Crescimento Anual Médio:										-0.19%
- Crescimento Anual Ponderado:										

Importância das Cat.Especiais					7%	7%	8%	10%	9%	10.5%
Importância das Cat.Correntes					93%	93%	92%	90%	91%	89.5%
Importância das B.O.B										37.2%

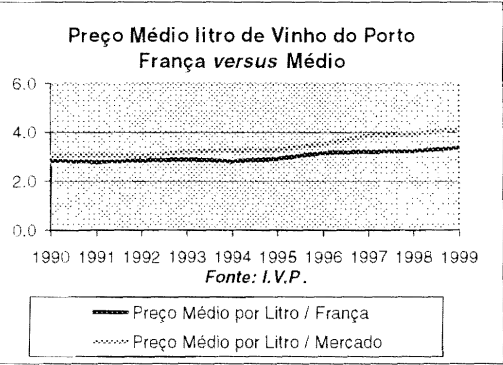
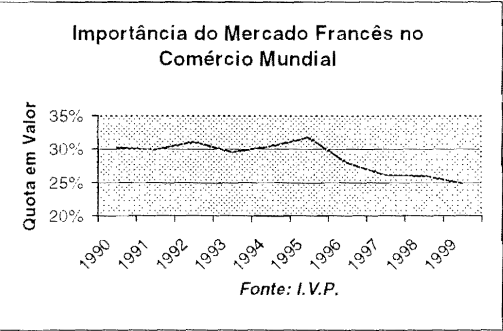
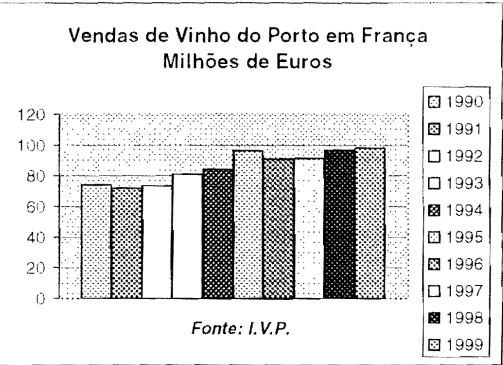
Preço Médio por Litro / França	2.8	2.8	2.8	2.9	2.8	2.9	3.2	3.2	3.2	3.4
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	-6%	-9%	-6%	-10%	-13%	-11%	-10%	-17%	-18%	-19%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	30%	30%	31%	30%	30%	32%	28%	26%	26%	25%
Vendas em Quantidade	32%	33%	33%	33%	35%	36%	31%	31%	32%	31%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						13%	11%	10%	10%	9%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						35%	33%	32%	35%	35%

Apesar de este ser o maior mercado de vinho do Porto, o desconhecimento pelos franceses da diversidade do vinho do Porto é quase geral. A situação do Vinho do Porto neste mercado, pode caracterizar-se por:

- Preço muito baixo
- Banalização e envelhecimento da imagem do produto
- Fraca implantação das Categorias Especiais



Fonte: I.V.P.

PORTUGAL

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	39.6	42.3	39.1	50.8	31.2	42.9	43.8	48.2	56.4	61.0
Crescimento Global:		6%	-8%	23%	-63%	27%	2%	9%	15%	7%
- Crescimento Anual Médio:										5.4%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						6.6	7.6	9.9	14.1	16.3
- Crescimento Anual:							13%	24%	30%	13%
- Crescimento Anual Médio:										37%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						36.2	36.2	38.3	42.3	44.7
- Crescimento Anual:							0%	6%	10%	5%
- Crescimento Anual Médio:										2.34%

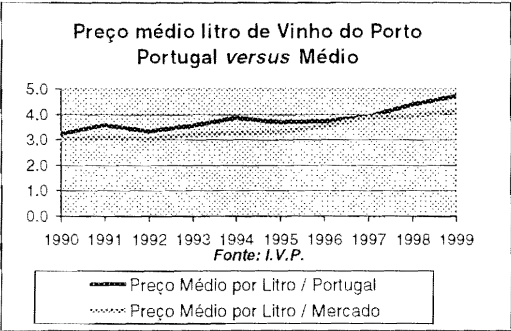
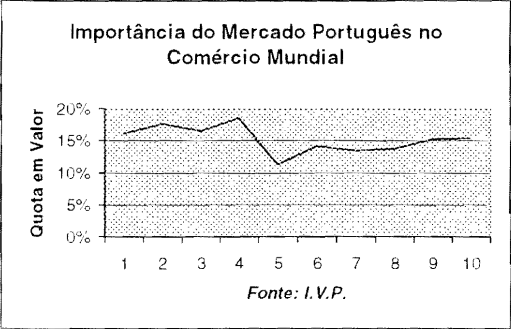
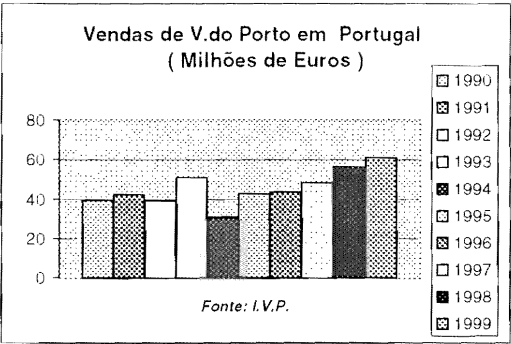
Importância das Cat.Especiais					19%	16%	17%	21%	25%	27%
Importância das Cat.Correntes					81%	84%	83%	79%	75%	73.3%
Importância das B.O.B										4.9%

Preço Médio por Litro / Portugal	3.2	3.6	3.3	3.6	3.9	3.7	3.7	3.9	4.4	4.7
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	7%	17%	10%	11%	19%	12%	6%	1%	12%	13%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	16%	18%	17%	19%	11%	14%	13%	14%	15%	15%
Vendas em Quantidade	15%	15%	15%	17%	9%	13%	13%	14%	14%	14%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						13%	12%	11%	16%	15%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						14%	14%	15%	17%	18%

Portugal tem vindo a ganhar importância no comércio mundial de vinho do Porto, sendo desde 1998 o segundo maior mercado deste produto. A evolução do consumo de categorias especiais, tem sido determinante para esta evolução. Apesar das melhorias sentidas no mercado português, há ainda um grande desconhecimento do produto por parte dos consumidores, notando-se também um reduzido investimento feito pela generalidade dos produtores, nomeadamente em estratégias de marketing mais agressivas.



REINO UNIDO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	31.6	30.1	27.6	34.7	38.7	40.0	43.2	54.4	50.4	53.7
Crescimento Global:		-5%	-9%	21%	10%	3%	7%	21%	-8%	6%
- Crescimento Anual Médio:										7.0%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						18.0	18.9	29.1	23.5	29.2
- Crescimento Anual:							5%	35%	-24%	20%
- Crescimento Anual Médio:										16%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						22.0	24.3	25.3	26.9	24.5
- Crescimento Anual:							9%	4%	6%	-10%
- Crescimento Anual Médio:										1.11%

Importância das Cat.Especiais					48%	45%	44%	54%	47%	54%
Importância das Cat.Correntes					52%	55%	56%	47%	53%	45.6%
Importância das B.O.B										31.7%

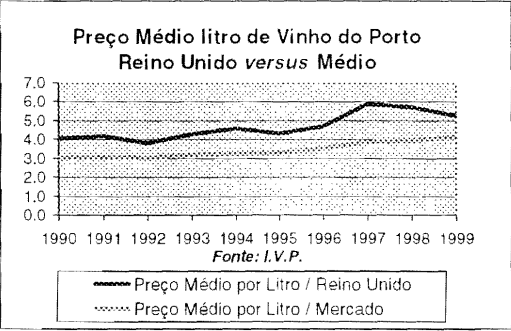
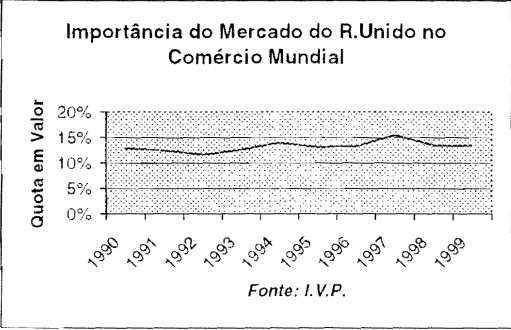
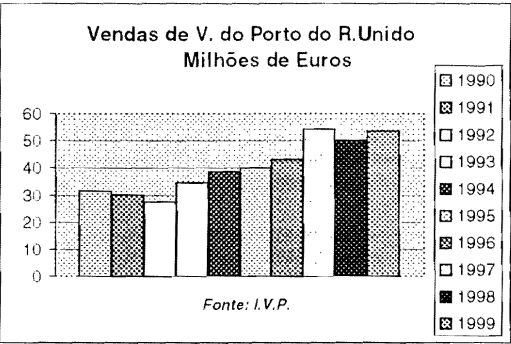
Preço Médio por Litro / Reino Unido	4.1	4.2	3.8	4.3	4.6	4.3	4.7	5.9	5.7	5.3
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	33%	36%	25%	34%	41%	31%	33%	51%	45%	27%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	13%	13%	12%	13%	14%	13%	13%	16%	14%	14%
Vendas em Quantidade	20%	17%	17%	15%	16%	15%	15%	13%	13%	13%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						35%	30%	33%	27%	26%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						9%	9%	10%	9%	9%

O mercado inglês tem vindo a aumentar a sua importância relativa, no comércio mundial de vinho do Porto, o que se deve em grande parte ao crescimento das categorias especiais.

É o 3º maior mercado de vinho do Porto, e o 2º em termos de categorias especiais (atrás dos EUA). A sua importância histórica e a evolução dos seus *standards* de consumo, torna-o no mais maduro mercado do vinho do Porto.



HOLANDA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	18.0	22.0	21.6	26.5	32.5	30.6	36.8	41.2	44.7	44.6
Crescimento Global:		18%	-2%	18%	18%	-6%	17%	10%	8%	0%
- Crescimento Anual Médio:										14.8%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						2.6	3.1	4.4	4.5	6.0
- Crescimento Anual:							17%	29%	3%	25%
- Crescimento Anual Médio:										34%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						28.0	33.7	36.8	40.2	38.6
- Crescimento Anual:							17%	8%	8%	-4%
- Crescimento Anual Médio:										3.78%

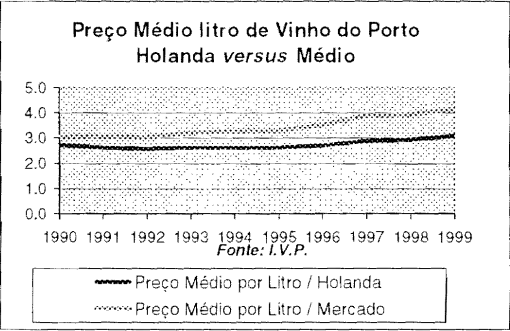
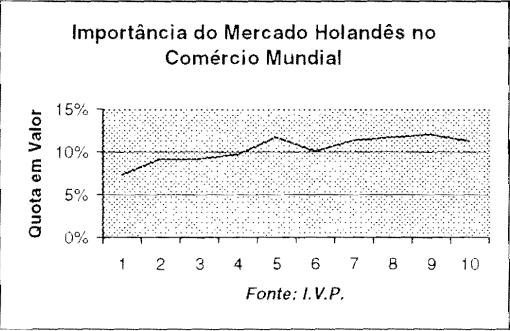
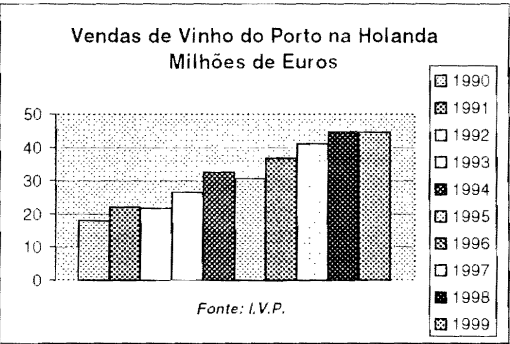
Importância das Cat.Especiais					9%	8%	8%	11%	10%	10.5%
Importância das Cat.Correntes					91%	92%	92%	89%	90%	89.5%
Importância das B.O.B										46.7%

Preço Médio por Litro / Holanda	2.7	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.7	2.9	2.9	3.1
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	-10%	-15%	-15%	-18%	-19%	-20%	-23%	-26%	-25%	-26%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	7%	9%	9%	10%	12%	10%	11%	12%	12%	11%
Vendas em Quantidade	8%	11%	11%	12%	15%	13%	15%	16%	16%	15%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						5%	5%	5%	5%	5%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						11%	13%	14%	14%	14%

Apesar de o vinho do Porto ter uma grande expressão na Holanda (4º maior mercado em termos absolutos), regista-se um desconhecimento quase generalizado sobre as características deste produto. A título de exemplo, para grande parte da população, o prestígio associado a um cálice de vinho do Porto, é semelhante ao de uma cerveja!

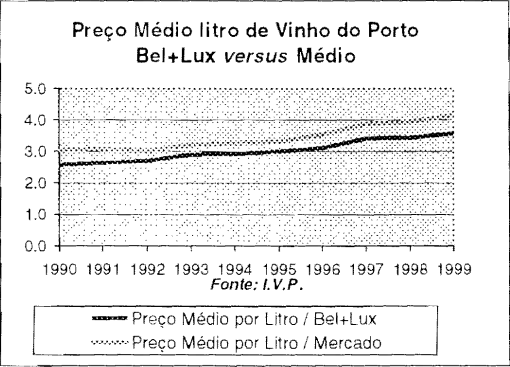
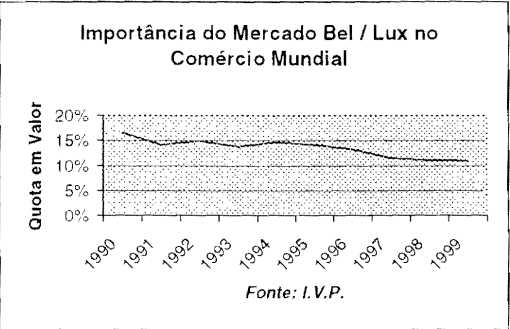
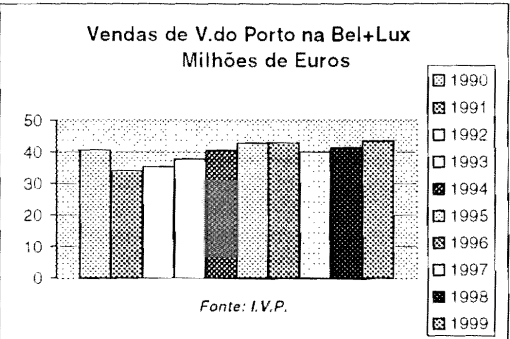


BÉLGICA + LUXEMBURGO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	40,6	34,1	35,2	37,8	40,5	42,9	43,1	39,9	41,4	43,5
Crescimento Global:		-19%	3%	7%	7%	6%	1%	-8%	4%	5%
- Crescimento Anual Médio:										0,7%
Categorias Especiais										
- Vendas (milhões Euros):						2,8	2,4	2,6	3,1	3,9
- Crescimento Anual:							-15%	9%	16%	20%
- Crescimento Anual Médio:										10%
Categorias Correntes										
- Vendas (milhões Euros):						40,1	40,7	37,3	38,3	39,6
- Crescimento Anual:							1%	-9%	3%	3%
- Crescimento Anual Médio:										-0,12%
Importância das Cat.Especiais										
Importância das Cat.Correntes					7%	7%	6%	7%	8%	9%
Importância das B.O.B					93%	94%	94%	93%	92%	91,0%
										25,8%
Preço Médio por Litro / Bel+Lux	2,6	2,6	2,7	2,9	2,9	3,0	3,1	3,4	3,4	3,6
Preço Médio por Litro / Mercado	3,0	3,1	3,0	3,2	3,3	3,3	3,5	3,9	3,9	4,2
Diferencial de Preço Médio	-16%	-14%	-11%	-10%	-11%	-9%	-12%	-12%	-13%	-14%
Importância no mercado Global										
Vendas em Valor	17%	14%	15%	14%	15%	14%	13%	11%	11%	11%
Vendas em Quantidade	20%	17%	17%	15%	16%	15%	15%	13%	13%	13%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						5%	4%	3%	4%	4%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						16%	16%	14%	13%	14%

Apesar de ainda representar 11% do comércio mundial de vinho do Porto, este mercado tem vindo a perder importância relativa.

Os crescimentos anuais médios na importação de categorias especiais, não têm sido suficientes para melhorar significativamente a sua importância relativa (9% em 1999).



ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	5,3	4,1	5,0	7,2	10,6	10,7	20,5	23,0	26,6	33,0
Crescimento Global:		-23%	18%	30%	32%	1%	48%	21%	2%	19%
- Crescimento Anual Médio:										49,0%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						5,7	13,8	17,8	16,9	23,3
- Crescimento Anual:							59%	22%	-5%	27%
- Crescimento Anual Médio:										77%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						5,0	6,7	8,3	9,7	9,7
- Crescimento Anual:							26%	19%	14%	0%
- Crescimento Anual Médio:										9,40%

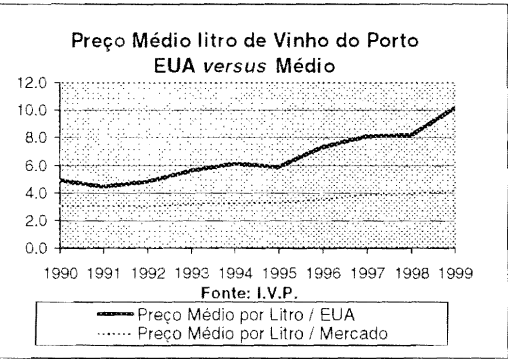
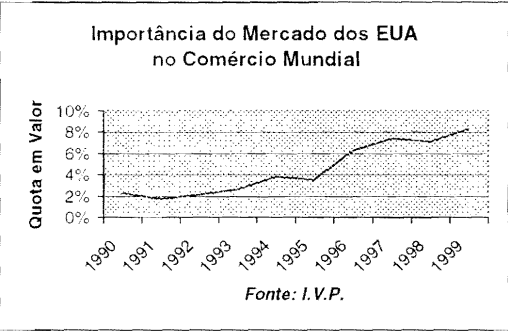
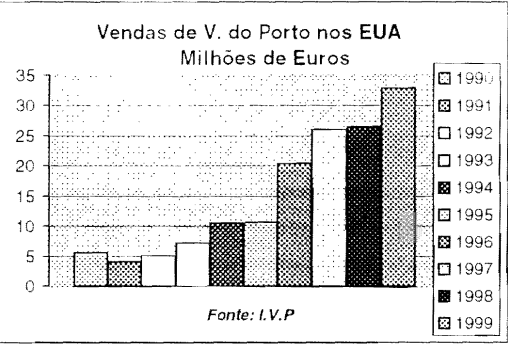
Importância das Cat.Especiais						51%	53%	67%	68%	64%	71%
Importância das Cat.Correntes						49%	47%	33%	32%	36%	29,3%
Importância das B.O.B											0,3%

Preço Médio por Litro / EUA	4,9	4,5	4,8	5,6	6,1	5,9	7,3	8,1	8,2	10,2
Preço Médio por Litro / Mercado	3,0	3,1	3,0	3,2	3,3	3,3	3,5	3,9	3,9	4,2
Diferencial de Preço Médio	61%	45%	59%	74%	88%	79%	108%	109%	109%	145%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	2%	2%	2%	3%	4%	4%	6%	7%	7%	8%
Vendas em Quantidade	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	4%	3%	3%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						11%	22%	20%	19%	21%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						2%	3%	3%	4%	4%

Os Estados Unidos são o principal mercado de categorias especiais de vinho do Porto (21%). O seu grande crescimento de vendas iniciou-se em 1996.
Dado que o tipo de Vinho do Porto mais consumido neste mercado é o *Vintage*, este é também o mercado com maior "Preço por litro"



CANADÁ

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	1.4	1.5	1.7	1.7	2.9	2.4	4.2	6.0	8.1	11.6
Crescimento Global:		8%	10%	4%	40%	-20%	42%	30%	26%	30%
- Crescimento Anual Médio:										74.5%
- Crescimento Anual Ponderado:										23.8%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						1.7	3.3	4.6	6.2	9.0
- Crescimento Anual:							98%	40%	35%	44%
- Crescimento Anual Médio:										110%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						0.7	0.9	1.4	1.8	2.6
- Crescimento Anual:							16%	36%	25%	30%
- Crescimento Anual Médio:										62.3%

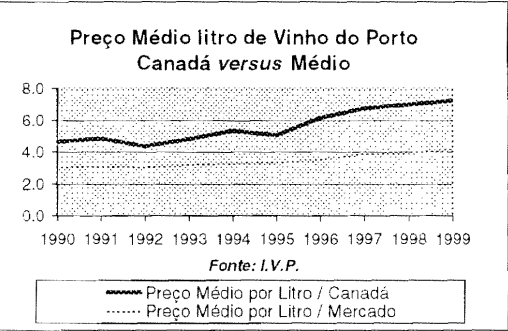
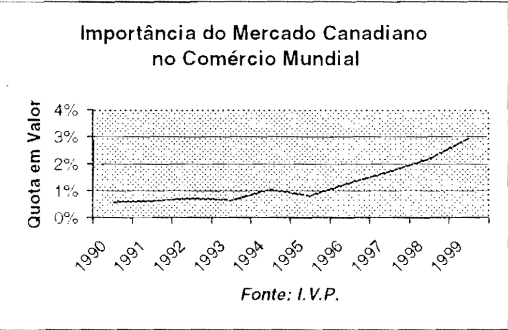
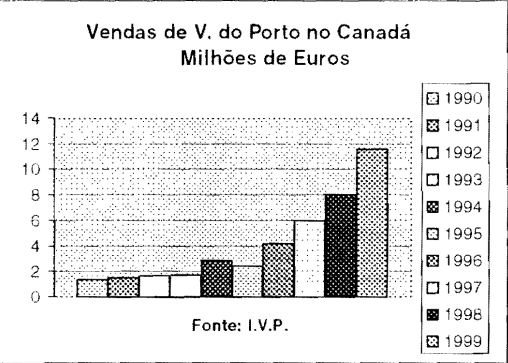
Importância das Cat.Especiais						69%	69%	79%	77%	77%	78%
Importância das Cat.Correntes						31%	31%	21%	23%	23%	22.3%
Importância das B.O.B											1.1%

Preço Médio por Litro / Canadá	4.6	4.9	4.4	4.8	5.3	5.1	6.1	6.8	7.0	7.2
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	53%	58%	44%	50%	64%	53%	74%	74%	78%	74%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%
Vendas em Quantidade	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						3.2%	5.2%	5.2%	7.1%	8.1%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						0%	0%	1%	1%	1.0%

O Canadá tem tido, em especial desde 1996, enormes crescimentos de vendas nas categorias especiais (sobretudo no LBV), pelo que apesar de ter uma quota de consumo mundial de vinho do Porto de 3%, a sua importância nas categorias especiais é de 8,1%.
Este país, conjuntamente com os EUA constituem a principal aposta de muitas das empresas de Vinho do Porto



ALEMANHA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	8.9	8.7	7.8	9.5	8.5	9.3	10.9	8.3	11.3	12.3
Crescimento Global:		-3%	-12%	18%	-12%	9%	15%	-32%	27%	8%
- Crescimento Anual Médio:										3.7%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						0.8	1.0	1.4	1.6	1.5
- Crescimento Anual:							22%	28%	15%	-4%
- Crescimento Anual Médio:										26%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						8.5	10.0	7.0	9.7	10.7
- Crescimento Anual:							15%	-43%	29%	9%
- Crescimento Anual Médio:										2.62%

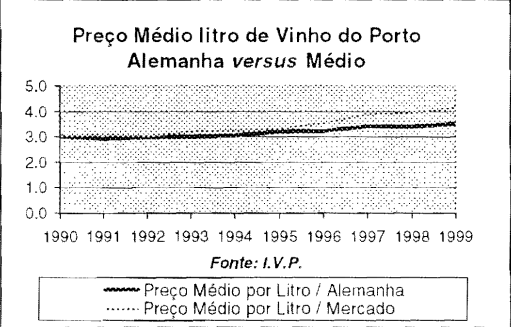
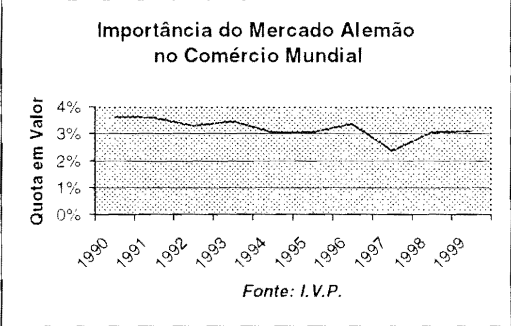
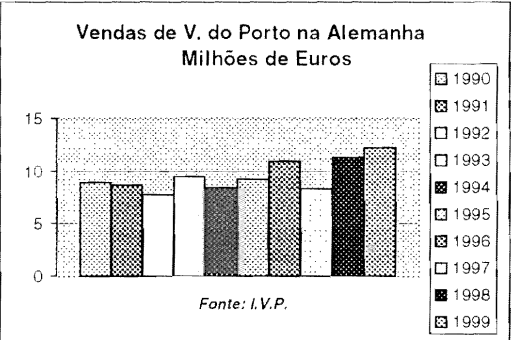
Importância das Cat.Especiais					9%	8%	9%	16%	14%	13%
Importância das Cat.Correntes					91%	92%	91%	84%	86%	87.5%
Importância das B.O.B										17.3%

Preço Médio por Litro / Alemanha	3.0	2.9	3.0	3.0	3.1	3.2	3.2	3.4	3.4	3.5
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	-1%	-4%	-2%	-6%	-6%	-3%	-9%	-12%	-13%	-15%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%
Vendas em Quantidade	4%	4%	3%	4%	3%	3%	4%	3%	4%	4%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						1%	2%	2%	2%	1%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						3%	4%	3%	4%	4%

A Alemanha tem vindo a perder importância no consumo mundial de vinho do Porto. Representa 4% do consumo mundial de categorias correntes, e apenas 1% do consumo de categorias especiais.



DINAMARCA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	5,6	5,9	6,0	6,0	6,9	6,8	7,0	7,3	6,8	7,3
Crescimento Global:		5%	1%	0%	14%	-2%	3%	4%	-7%	6%
- Crescimento Anual Médio:										3,0%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						1,7	2,0	2,1	2,0	2,7
- Crescimento Anual:							14%	8%	-4%	24%
- Crescimento Anual Médio:										15%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						5,1	5,1	5,2	4,8	4,6
- Crescimento Anual:							-1%	2%	-8%	-4%
- Crescimento Anual Médio:										-1,03%

Importância das Cat.Especiais					19%	25%	28%	29%	30%	37%
Importância das Cat.Correntes					81%	75%	72%	71%	70%	63,0%
Importância das B.O.B										2,2%

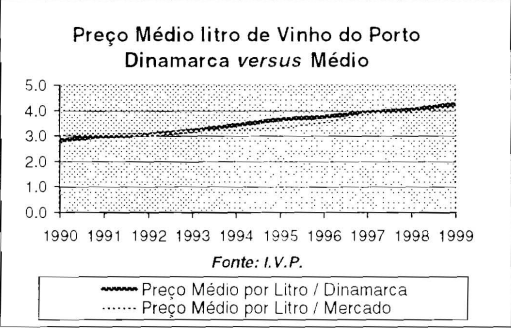
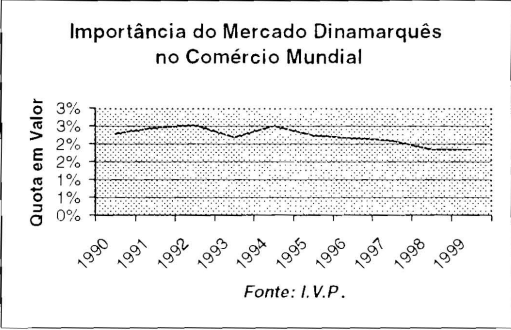
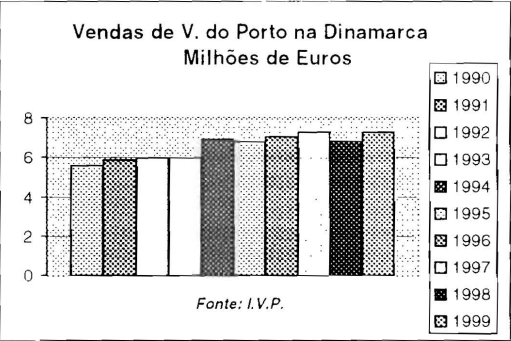
Preço Médio por Litro / Dinamarca	2,8	3,0	3,1	3,2	3,4	3,7	3,8	4,0	4,0	4,3
Preço Médio por Litro / Mercado	3,0	3,1	3,0	3,2	3,3	3,3	3,5	3,9	3,9	4,2
Diferencial de Preço Médio	-7%	-2%	1%	0%	5%	11%	6%	2%	3%	3%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1,8%
Vendas em Quantidade	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						3%	3%	2%	2%	2%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						2%	2%	2%	2%	2%

A Dinamarca tem vindo a perder importância no consumo mundial de vinho do Porto. Representa 2% do consumo mundial de vinho do Porto.

As Categorias especiais são responsáveis por 37% do consumo de vinho do Porto na Dinamarca



ITÁLIA

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Vendas (milhões Euros):	7.4	7.7	6.8	5.8	6.0	5.1	5.7	4.2	4.5	4.5
Crescimento Global:		3%	-13%	-18%	4%	-18%	11%	-37%	8%	-2%
- Crescimento Anual Médio:										-4.0%

Categorias Especiais

- Vendas (milhões Euros):						0.2	0.3	0.3	0.4	0.6
- Crescimento Anual:							9%	10%	30%	25%
- Crescimento Anual Médio:										33%

Categorias Correntes

- Vendas (milhões Euros):						4.9	5.5	3.9	4.1	3.9
- Crescimento Anual:							11%	-41%	5%	-6%
- Crescimento Anual Médio:										-1.97%

Importância das Cat.Especiais						3%	5%	5%	7%	10%	13%
Importância das Cat.Correntes						97%	95%	95%	93%	91%	87.1%
Importância das B.O.B											1.6%

Preço Médio por Litro / Italia	3.2	3.2	3.4	3.3	3.3	3.2	3.5	3.6	3.9	4.1
Preço Médio por Litro / Mercado	3.0	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9	4.2
Diferencial de Preço Médio	4%	3%	13%	3%	2%	-2%	-2%	-6%	-1%	-2%

Importância no mercado Global

Vendas em Valor	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
Vendas em Quantidade	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
Vendas de Categorias Especiais (Valor)						0.5%	0.4%	0.3%	0.5%	0.5%
Vendas de Categorias Correntes (Valor)						2%	2%	2%	2%	2%

A Itália tem vindo a perder importância no consumo mundial de Vinho do Porto. Representa 1% do consumo mundial de vinho do Porto, contra 3% no início da década.

As categorias correntes são responsáveis por 87,1% das vendas de vinho do Porto em Itália

